

Siegfried Lange

**Prozessmodell zur Entscheidungsfindung
für Eigenleistung oder Fremdvergabe
von Facilities Services**

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Maschinenbau / Feinwerktechnik

Mittweida, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Kristin Wellner
Hochschule Mittweida (FH)

Zweitprüfer: Dipl. Ing. Dietmar Lauter
WISAG Gebäude- und Industrieservice
Mitteldeutschland GmbH & Co. KG

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am: 05.11.2009

Bibliographische Beschreibung

Siegfried Lange:

Prozessmodell zur Entscheidungsfindung für Eigenleistung oder Fremdvergabe von Facilities Services, 2009, 140 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH) – University of Applied Sciences,
Fachbereich Maschinenbau / Feinwerktechnik, Diplomarbeit, 2009.

Referat

Entscheidungsträger, die sich Gedanken über eine mögliche Auslagerung von Facilities Services machen, merken sehr schnell, dass es sich bei Outsourcing um eine sehr komplexe Thematik handelt, die tiefgreifende Veränderungen für das Unternehmen mit sich bringt. Vor diesem Hintergrund und der zunehmenden Bedeutung von Outsourcing in der Unternehmenspraxis bedarf es einer Methodik und Instrumente, die die am Outsourcing-Prozess beteiligten Personen bei der Entscheidungsfindung für oder gegen die Auslagerung von Facilities Services unterstützen.

In diesem Zusammenhang werden Bewertungs- und Analyseverfahren vorgestellt, die für die Identifikation von Outsourcing-Kandidaten, die Outsourcing-Entscheidung und die Wahl des Dienstleisters genutzt werden können. Des Weiteren wird ein Phasenkonzept für den Outsourcing-Prozess konzipiert, welches in Verbindung mit den voran genannten Verfahren bei der konkreten Erfassung der Outsourcing-Problematik hilft und durch das mehrstufige und systematische Vorgehen zur erfolgreichen Realisierung beiträgt. Anschließend wird das Prozessmodell praktisch angewendet und im Fazit hinsichtlich der zukünftigen Handhabung und möglichen Weiterentwicklung beurteilt.

Vorwort

Die vorliegende Diplomarbeit entstand im Zeitraum von Mai bis September 2009 und bildet den Abschluss meines Studiums - Immobilien- und Gebäudemanagement - an der Hochschule Mittweida (FH) – University of Applied Sciences.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Dipl. Ing. Dietmar Lauter von der WISAG Gebäude- und Industrieservices Mitteldeutschland GmbH & Co. KG für die Anregung zum Thema und für die stetige Unterstützung dieser Arbeit.

Mein Dank gilt ebenfalls Frau Prof. Dr. rer. pol. Kristin Wellner für die wissenschaftliche Betreuung der Arbeit.

Vor allem gilt mein Dank jedoch meinen Eltern und Großeltern für ihre aktive Unterstützung meiner Ausbildung sowie meiner Freundin Susann und unserer Tochter Amelie, die während der letzten Wochen auf viel gemeinsame Zeit verzichten mussten.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einführung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Vorgehensweise	4
2 Grundlagenermittlung und -strukturierung	6
2.1 Facilities Management	6
2.1.1 Begriffe und Inhalt	6
2.1.2 Lebenszyklusorientierung im Facilities Management	9
2.2 Gebäudemanagement	12
2.3 Abgrenzung Facilities Management und Gebäudemanagement	13
2.4 Outsourcing	14
2.4.1 Historische Entwicklung	14
2.4.2 Definitorische Einordnung des Outsourcings	15
2.4.3 Formen des Outsourcings	17
2.4.4 Argumente für und gegen das Outsourcing	19
2.4.4.1 Kosten.....	19
2.4.4.2 Strategie.....	20
2.4.4.3 Know-how	21
2.4.4.4 Personal.....	21
2.5 Zusammenfassung und Abgrenzung	23

3	Instrumente und Methodik zur Entscheidungsfindung	24
3.1	Analyse und Bewertungsverfahren	24
3.1.1	Argumentenbilanz	24
3.1.2	Nutzwertanalyse.....	25
3.1.2.1	Definition und Prinzip der Nutzwertanalyse	25
3.1.2.2	Vorgehensweise in der Nutzwertanalyse	26
3.1.2.2.1	Aufstellung eines Zielsystems	28
3.1.2.2.2	Zielgewichtung.....	30
3.1.2.2.3	Wertsynthese.....	32
3.1.2.3	Bewertung der Nutzwertanalyse	33
3.1.3	Kostenrechnerischer Ansatz	33
3.1.4	Transaktionskostentheoretischer Ansatz	37
3.1.4.1	Grundlagen der Transaktionskostentheorie	37
3.1.4.2	Eigenschaften der Leistung.....	39
3.1.4.3	Ableitung von Strategieempfehlungen unter Berücksichtigung der Ein- und Auslagerungsbarrieren	42
3.1.4.4	Beurteilung des transaktionskostentheoretischen Ansatzes ..	44
3.1.5	Konzept der Kernkompetenzen.....	45
3.1.5.1	Was sind Kernkompetenzen?	45
3.1.5.2	Identifikation von Kernkompetenzen	46
3.1.5.3	Bewertung von Kernkompetenzen	47
3.1.5.3.1	Ermittlung der Qualität von Kernkompetenzen	47
3.1.5.3.2	Ermittlung künftiger Erfolgspotentiale von Kompetenzen ..	49
3.1.5.4	Portfolio der Kernkompetenzen.....	50
3.1.5.5	Bewertung des Konzepts der Kernkompetenzen	53
3.1.6	Verknüpfung der Analyse- und Bewertungsverfahren.....	54
3.1.6.1	Portfolio-Ansatz auf Basis der Nutzwertanalyse nach Viering	55
3.1.6.2	Entscheidungsmatrix am Beispiel der VDI 2899	58
3.1.7	Auswahl der Analyse- und Bewertungsverfahren zur Unterstützung der Entscheidungsfindung	60
3.2	Phasenkonzept für den Outsourcing-Prozess.....	61
3.2.1	Ist-Analyse	62
3.2.2	Outsourcing-Entscheidung	66
3.2.3	Kontaktaufnahme und Wahl des Dienstleisters.....	67
3.2.4	Vertragsverhandlung und -gestaltung	70
3.2.5	Implementierung	72

4 Praktische Anwendung: Fallbeispiel – Outsourcing des Facilities Service „Technisches Gebäudemanagement“ der Sachsen Trink AG 75

4.1	Ist-Analyse	75
4.1.1	Ist-Analyse im Allgemeinen	75
4.1.2	Identifikation des Outsourcing-Kandidaten „Facilities Service TGM“	76
4.1.3	Prüfung der K.O.-Kriterien.....	79
4.2	Outsourcing-Entscheidung.....	79
4.2.1	Beschreibung der Alternativen	79
4.2.2	Durchführung der Nutzwertanalyse.....	80
4.2.2.1	Aufstellung und Gewichtung des Zielsystems.....	80
4.2.2.2	Bewertung der Zielkriterien	81
4.2.3	Ergebnis der Nutzwertanalyse	82
4.3	Kontaktaufnahme und Wahl des Dienstleisters	85
4.4	Vertragsverhandlung und –gestaltung	89
4.5	Implementierung	89
4.6	Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse	90
5	Fazit und Ausblick	90
	Anhang.....	IX
	Quellenverzeichnis	XLI
	Selbstständigkeitserklärung	XLVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Immobilienkosten in Krisenzeiten.....	2
Abbildung 2: Aufbau der Diplomarbeit	5
Abbildung 3: FM-Modell	8
Abbildung 4: Lebenszyklusphasen mit FM-Hauptprozessen	10
Abbildung 5: Leistungsbereiche des GM	12
Abbildung 6: Abgrenzung Facilities Management und Gebäudemanagement	13
Abbildung 7: Ausprägungsformen des Outsourcings.....	17
Abbildung 8: Outsourcing-Formen	18
Abbildung 9: Motive und Problembereiche des Outsourcings	22
Abbildung 10: Vorgehensweise bei der Nutzwertanalyse	27
Abbildung 11: Zielbaum mit stufenweiser Zielbewertung.....	31
Abbildung 12: Entscheidungsrelevante Kosten in Abhängigkeit der Fristigkeit und der Beschäftigung	35
Abbildung 13: Transaktionskostenarten, -beispiele und Entstehungszeitpunkt.....	38
Abbildung 14: Eigenschaften der Leistung und ihr empfohlener vertikaler Integrationsgrad.....	41
Abbildung 15: Strategieempfehlung für Eigenleistung unter Berücksichtigung der Auslagerungsbarrieren	42
Abbildung 16: Strategieempfehlung unter Berücksichtigung der Know-how- Barrieren	43
Abbildung 17: Kriterien zur Beurteilung der Kernkompetenzen und deren Charakteristik	48
Abbildung 18: Kernkompetenzen bewertet hinsichtlich ihrer Kompetenzstärke	48
Abbildung 19: Kernkompetenzen bewertet hinsichtlich ihrer Dauerhaftigkeit ..	50
Abbildung 20: Portfolio der Kernkompetenzen.....	51
Abbildung 21: Portfolio der Kernkompetenzen mit Handlungsempfehlungen ..	53
Abbildung 22: Portfolio-Ansatz auf Basis der Nutzwertanalyse nach Viering ..	57
Abbildung 23: Ablaufschema zur Entscheidungsfindung für Eigenleistung oder Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen	58

Abbildung 24: Entscheidungsmatrix der VDI 2899.....	60
Abbildung 25: Phasenkonzept für den Outsourcing-Prozess.....	62
Abbildung 26: Strategische Umfeldanalyse und ihre Teilgebiete	63
Abbildung 27: Aufgaben innerhalb der Outsourcing-Phasen mit Instrumenten zur Entscheidungsfindung.....	74
Abbildung 28: Strategieempfehlung für das TGM unter Berücksichtigung der Auslagerungsbarrieren.....	78
Abbildung 29: Zielsystem Eigenleistung oder Fremdvergabe des TGM bis zur zweiten Ebene ohne Knoten- und Stufengewichte.....	80
Abbildung 30: Gewichtete Teilziele auf der ersten Ebene des Zielsystems Eigenleistung oder Fremdvergabe des TGM	81
Abbildung 31: Bewertungsschema für die Zielerträge am Beispiel des Teilzieles Kostenhöhe.....	82
Abbildung 32: Teilnutzwerte im Zielbereich Kosten	83
Abbildung 33: Teilnutzwerte im Zielbereich Strategie	83
Abbildung 34: Teilnutzwerte im Zielbereich Know-how.....	83
Abbildung 35: Teilnutzwerte im Zielbereich Personal	84
Abbildung 36: Gesamtnutzwerte der Alternativen bzw. Integrationsformen.....	84
Abbildung 37: Zielsystem Dienstleister-Selektion bis zur zweiten Ebene ohne Knoten- und Stufengewichte	85
Abbildung 38: Gewichtete Teilziele auf der ersten Ebene des Zielsystems Dienstleister-Selektion	86
Abbildung 39: Teilnutzwerte im Zielbereich Outsourcing-Know-how	87
Abbildung 40: Teilnutzwerte im Zielbereich Leistungsspektrum	87
Abbildung 41: Teilnutzwerte im Zielbereich Unternehmen.....	88
Abbildung 42: Teilnutzwerte im Zielbereich Soft Skills.....	88
Abbildung 43: Gesamtnutzwerte der Dienstleister	88
Abbildung 44: Vor- und Nachteile für das Outsourcing von Facilities Management-Dienstleistungen	IX
Abbildung 45: Argumente für und gegen das Outsourcing in der Immobilienwirtschaft	X
Abbildung 46: Klassifikation von Bewertungsverfahren	XI
Abbildung 47: Beispiel für eine direkte Gewichtung.....	XII
Abbildung 48: Beispiel für eine absolute Gewichtung	XIII

Abbildung 49: Beispiel für die Zielpräferenzmatrix mit Hilfe des direkten Paarvergleichs	XV
Abbildung 50: Punktwertformular zur Durchführung des Punktwertverfahrens	XVI
Abbildung 51: Organigramm der Sachsen Trink AG	XVII
Abbildung 52: Lageplan des Betriebsgeländes der Sachsen Trink AG	XVIII
Abbildung 53: Zielsystem Eigenleistung oder Fremdvergabe des Technischen Gebäudemanagements	XIX
Abbildung 54: Zielsystem Auswahl des optimalen Outsourcing-Partners ...	XXXII

Abkürzungsverzeichnis

Bsp.	-	Beispiel
bspw.	-	beispielsweise
bzgl.	-	bezüglich
bzw.	-	beziehungsweise
ca.	-	circa
d.h.	-	das heißt
dgl.	-	dergleichen
DIN	-	Deutsches Institut für Normung e.V.
EN	-	Europäische Norm
etc.	-	et cetera
FLM	-	Flächenmanagement
FM	-	Facilities Management
GEFMA	-	German Facility Management Association
GM	-	Gebäudemanagement
HOAI	-	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
i.d.R.	-	in der Regel
IGM	-	Infrastrukturelles Gebäudemanagement
insb.	-	insbesondere
IT	-	Informationstechnologie
KG	-	Knotengewicht
KGM	-	Kaufmännisches Gebäudemanagement
KK	-	Kernkompetenzen
LOI	-	Letter of Intent

MoB	-	Make-or-Buy
NWA	-	Nutzwertanalyse
o.ä.	-	oder ähnliche
p.a.	-	per anno
SG	-	Stufengewicht
TGM	-	Technisches Gebäudemanagement
u.ä.	-	und ähnliche
u.a.	-	und andere
u.U.	-	unter Umständen
usw.	-	und so weiter
v.a.	-	vor allem
VDI	-	Verband Deutscher Ingenieure
z.B.	-	zum Beispiel

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Outsourcing stand lange Zeit für die Übertragung bisher im eigenen Unternehmen erstellter Leistungsfunktionen an fremde Unternehmen (Dienstleister), wobei diese die dauerhafte unternehmerische Verantwortung für die Abwicklung der ausgelagerten Leistung übernehmen. Mittlerweile umfasst die Thematik auch die Übertragung von Leistungsfunktionen, die zuvor nur bedingt eigen erstellt wurden. Es wird eine Entwicklung deutlich, die sich bereits seit einigen Jahren abzeichnet und zunehmend in der Unternehmenspraxis an Bedeutung gewinnt.

Wurde Outsourcing, insb. das Outsourcing von Dienstleistungen, bislang vornehmlich als ein Instrument zur Kostensenkung begriffen, fungiert es heute in zunehmendem Maße als ein Hebel zur Restrukturierung von Geschäftsprozessen und –aktivitäten.¹

Aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise sind viele Unternehmen gezwungen über ihre Strategie und ihr Kerngeschäft nachzudenken. In diesem Zusammenhang werden derzeit in zahlreichen Unternehmen branchenübergreifend Kostensenkungsprogramme bzw. Restrukturierungsprojekte aufgelegt. Häufig sind Immobilien nach Personal oder IT die zweit- oder drittgrößte Kostenposition. Folglich gewinnen unternehmenseigene Liegenschaften und Immobilien auf der Führungsebene momentan stark an Bedeutung, da die Unternehmen nicht nur in Kerngeschäftsbereichen, sondern auch in Sekundärprozessen und bei Immobilien Einsparpotentiale suchen.

¹ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 1.

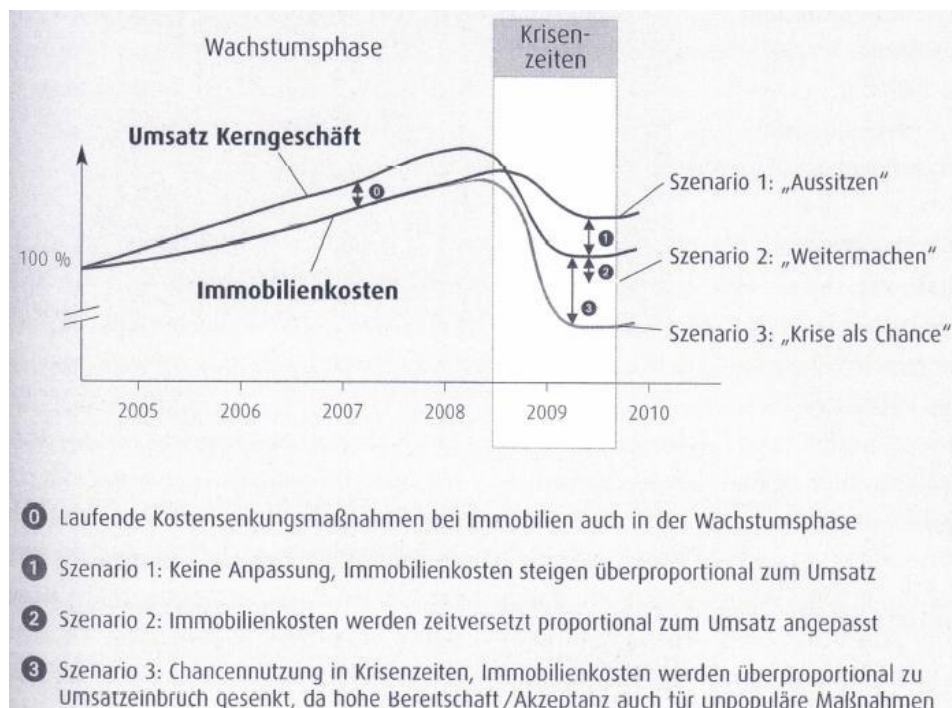


Abbildung 1: Immobilienkosten in Krisenzeiten²

Um diese Einsparpotentiale zu generieren, stehen den Unternehmen neben den Handlungsfeldern Kostensenkung durch Reorganisation und Flächenmanagement, v.a. das Handlungsfeld Kostensenkung durch Optimierung der Wertschöpfungstiefe, d.h. das Outsourcing von intern erbrachten Dienstleistungen, zur Verfügung.³

Der Trend zum Outsourcing hält an bzw. wird durch die Wirtschafts- und Finanzkrise verstärkt. Allein der externe Facilities Management-Markt in Deutschland wird auf ca. 35 Mrd. Euro geschätzt.⁴

Waren es v.a. Banken und Versicherungen, die vorher intern erbrachte Facilities Services ausgelagert haben, ist es zunehmend die Industrie, die durch zahlreiche Outsourcing-Maßnahmen die Potentiale in diesem Bereich aufzeigt. In diesem Kontext ist es interessant, welche Leistungen ausschließlich intern und extern vergeben werden und welche sowohl als auch oder weder noch. Erwartungsgemäß sind es die infrastrukturellen Gebäudedienstleistungen, die überwiegend fremd vergeben werden, wie z.B. die Gebäudereinigung (97%). Im Gegensatz dazu werden die technischen Dienstleistungen, wie z.B.

² Hafensteiner, B., Immobilien werden zur Chefsache, 2009, S.9.

³ Vgl. Hafensteiner, B., Immobilien werden zur Chefsache, 2009, S.9; Hempel, R., Chancen in der Krise, 2009, S. 12 - 13.

⁴ Vgl. Gburek, M., Ein dreistelliger Milliardenmarkt, 2009, S. 50.

Instandhaltung /Gebäudetechnik (53 %) und Instandhaltung /Produktionstechnik (15 %) sowohl intern als auch extern erbracht. Mit 75 % bzw. 72 % sind es das Asset Management und das Property Management, die den kaufmännischen Leistungen zuzuordnen sind, die überwiegend intern erbracht werden.⁵

Entscheidungsträger, die sich Gedanken über eine mögliche Auslagerung von Facilities Services machen, merken schnell, dass es sich bei Outsourcing um eine sehr komplexe Thematik handelt, die weitreichende Veränderungen mit sich bringt. Es ist von daher ein wohlüberlegtes und systematisches Vorgehen empfehlenswert, bei dem alle potentiellen Chancen und Risiken des Outsourcing-Vorhabens gegeneinander abgewogen werden.

1.2 Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund und der voran genannten zunehmenden Bedeutung von Outsourcing in der Unternehmenspraxis, bedarf es einer Methodik und Instrumente, die die am Outsourcing-Prozess beteiligten Personen bei der Entscheidungsfindung für oder gegen die Auslagerung von Facilities Services unterstützen.

Die vorliegende Diplomarbeit bietet Entscheidungsträgern, die sich mit dem Gedanken des Outsourcings beschäftigen, Hilfestellung in zweierlei Hinsicht.

Nach einer Grundlagenermittlung und –strukturierung, die eine theoretische Aufarbeitung der Outsourcing-Thematik in Bezug auf die Auslagerung von Facilities Services beinhaltet, werden erstens Bewertungs- und Analyseverfahren vorgestellt, die für die Identifikation von Outsourcing-Kandidaten, die Outsourcing-Entscheidung und die Wahl des Dienstleisters genutzt werden können.

Zweitens bildet die Arbeit einen Leitfaden bzw. eine Anleitung die eine sinnvolle Vorgehensweise aufzeigt. In diesem Zusammenhang wird ein Phasenkonzept für den Outsourcing-Prozess erstellt, welches konkrete Arbeitsanweisungen und Instrumente für die einzelnen Phasen beinhaltet.

⁵ Vgl. Einkauf von Facility Management Services, 2009, S. 19 -21.

1.3 Vorgehensweise

Das Kapitel 2 beinhaltet in einem ersten Schritt die Definition und Abgrenzung von Grundbegriffen der Diplomarbeit, speziell Facilities Management, Facilities Service und Gebäudemanagement. In einem weiteren Schritt der Grundlagenermittlung und –strukturierung wird das Thema Outsourcing ausführlich erörtert. Nach einem kurzen historischen Überblick, einer definitorischen Einordnung des Begriffs und der Vorstellung der verschiedenen Outsourcing-Formen werden Vor- und Nachteile eines Outsourcing-Vorhabens aufgeführt und bewertet. Insbesondere wird hier auf die Motive und Problembereiche des Outsourcings eingegangen. Abschließend werden die ermittelten Grundlagen für die weitere Bearbeitung in den nachfolgenden Kapiteln zusammengefasst und abgegrenzt.

Die Darstellung von Instrumenten und Methoden zur Entscheidungsfindung beinhaltet das Kapitel 3. In diesem Zusammenhang werden die vier gängigsten Bewertungs- und Analyseverfahren vorgestellt und durch den Verfasser hinsichtlich ihrer Eignung zur Entscheidungsunterstützung bewertet. Nach einem kurzen Exkurs zur Verfahrensweiterentwicklung- bzw. modifizierung bildet die Auswahl der Bewertungs- und Analyseverfahren zur Entscheidungsunterstützung den Einstieg zum erarbeiteten Phasenkonzept für den Outsourcing-Prozess. Die einzelnen Phasen des Outsourcing-Prozesses werden beschrieben und im Fall der ersten drei Phasen (Ist-Analyse, Outsourcing-Entscheidung und Kontaktaufnahme und Wahl des Dienstleisters) mit den ausgewählten Verfahren verknüpft.

Der Abschluss dieses Kapitels bildet eine Abbildung, in der die Aufgaben innerhalb der einzelnen Prozessphasen sowie die zu verwendeten Bewertungs- und Analyseverfahren abgebildet sind.

Die praxisorientierte Anwendung des Phasenkonzepts und der unterstützenden Bewertungs- und Analyseverfahren anhand eines fiktiven Fallbeispiels (Outsourcing des Facilities Service „Technisches Gebäudemanagements“ der Sachsen Trink AG) erfolgt in Kapitel 4. Bei dem fiktiven Unternehmen wird die Ausgründung des Facilities Service am Bsp. des Technischen Gebäudemanagements untersucht und das Phasenkonzept sowie die damit

verbundenen Verfahren angewendet. Auf diese Weise soll die Anwendbarkeit des Prozessmodells geprüft und mögliche Grenzen aber auch zu erwartende Chancen und Möglichkeiten zur zukünftigen Handhabung oder einer möglichen Weiterentwicklung festgestellt werden.

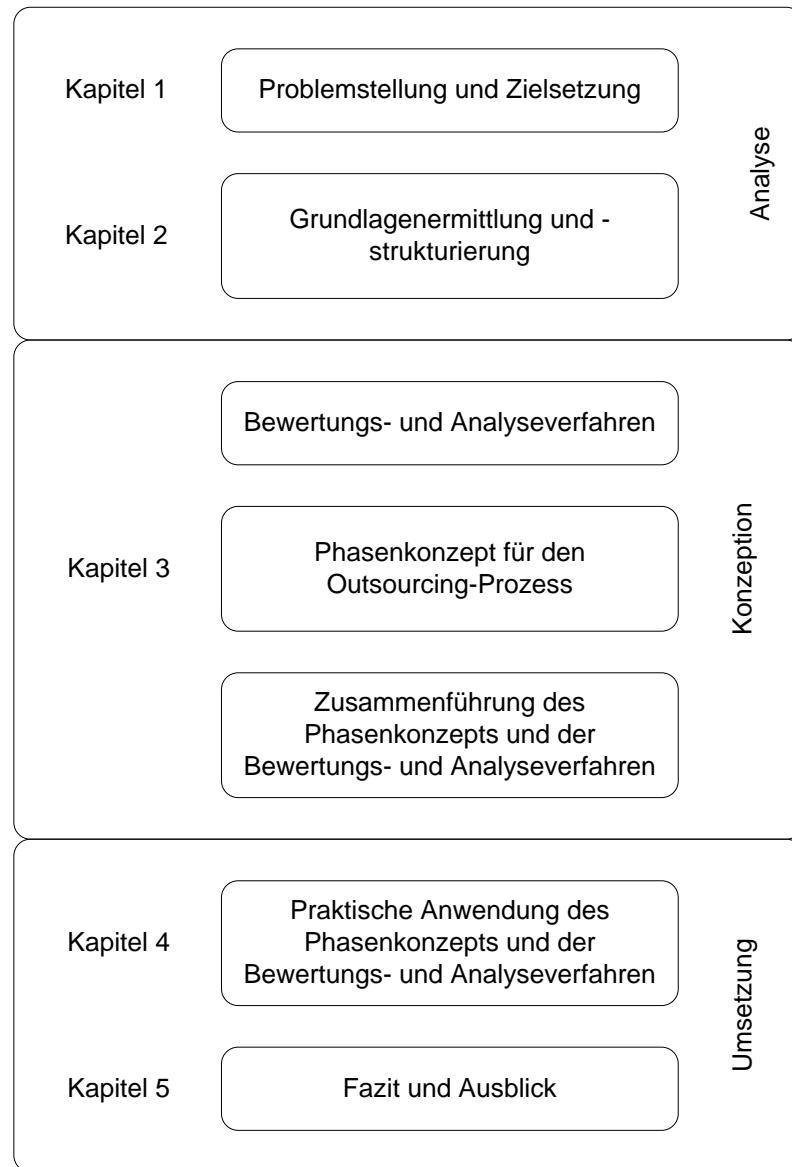


Abbildung 2: Aufbau der Diplomarbeit⁶

⁶ Eigene Darstellung.

2 Grundlagenermittlung und -strukturierung

2.1 Facilities Management

Der Begriff Facilities Management (FM) wurde das erste Mal in der deutschen Fachpresse im Jahr 1986 erwähnt. Das Konzept stammt aus den USA, wo es sich mit der ergonomischen, produktionsverbundenen Arbeitsplatzoptimierung, d.h. mit der Gestaltung von Facilities (Flächen, Einrichtungen, Dienste) bei Immobilien im Zusammenhang mit den in den Immobilien stattfindenden Arbeitsprozessen befasste. Mit der Gründung des Facility Management Institute (später IFMA) 1979 an der University of Michigan kam der Durchbruch in den Vereinigten Staaten. Die Übernahme dieses Ansatzes in Deutschland ließ bis Mitte der 90er Jahre auf sich warten. Signalwirkung hatte das von Braun 1995 veröffentlichte Buch „Facility Management - Erfolg in der Immobilienwirtschaft“ sowie die Gründung der German Facility Management Association (GEFMA) im darauf folgenden Jahr. Seit dieser Zeit verbindet man mit FM das Aufspüren von Einsparpotentialen bei den Betriebskosten. Parallel dazu hat sich jedoch ein umfassendes Verständnis für die Aufgaben und Möglichkeiten des FM herausgebildet. Entsprechend variieren die möglichen Definitionen und sogar die Schreibweise.⁷

2.1.1 Begriffe und Inhalt

Im Fachgebiet der Immobilienökonomie gibt es wohl kaum einen Begriff, der hinsichtlich Schreibweise, Definition und Inhalt in Wissenschaft und Praxis so unterschiedlich gehandhabt wird, wie der Begriff des FM.

International und in den Vereinigten Staaten von Amerika findet überwiegend der Begriff „Facility Management“ Anwendung, während in Großbritannien „Facilities Management“ benutzt wird. Obwohl auch in Deutschland die amerikanische Schreibweise überwiegt, wird im Rahmen dieser Diplomarbeit der Begriff „Facilities Management“ verwendet, wobei der Plural verdeutlichen soll, dass sich die Managementdisziplin nicht auf ein Facility, sondern auf die gesamte Infrastruktur eines Unternehmens bzw. das gesamte Immobilienportfolio eines Investors bezieht.⁸

⁷ Vgl. Bach, H., Ottmann, M., Sailer, E., u.a., Immobilienmarkt und Immobilienmanagement, 2005, S. 133; Pierschke, B., Pelzeter, A., Facilities Management, 2005, S. 345.

⁸ Vgl. Schulte, K.-W., Pierschke, B., Begriff und Inhalt des FM, 2000, S. 34; Teichmann, S. A., Managementdisziplinen des Immobilien- und Facilities Managements, 2007, S. 21.

Die Begriffsverwirrung über FM hält leider an. Schneider spricht sogar von über 30 Definitionen, die über FM bestehen und führt dies auf die meist absatzorientierten Interessen der Institutionen zurück, die den Begriff in ihrem Sinne beschreiben.⁹

Der Begriff FM stammt, wie in der Einführung beschrieben, aus dem anglo-amerikanischen Raum. Das englische Wort „facility“ lässt sich vom Lateinischen „facilitas, -atis“ herleiten und steht für Leichtigkeit, Umgänglichkeit, Freundlichkeit und Gewandtheit. Im Wirtschaftsenglisch entspricht „facility“ dem deutschen Begriff „Einrichtung“ oder auch industriell gesehen „Betriebsanlage“.¹⁰

In Deutschland sind nach Meinung des Verfassers zwei Definitionen für das FM maßgebend. Erstere ist der europäischen Norm EN 15221-1 entnommen und wurde vom Deutschen Institut für Normung e.V. (DIN) in deutscher Fassung im Januar 2007 veröffentlicht.

„Facilities Management: Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen.“¹¹

Die hier zitierte europäische Norm ist das Leitdokument auf dem Gebiet des FM. Die übergeordnete Bedeutung dieser Norm zeigt sich ebenfalls darin, dass Initiativen hinsichtlich anderer Normen, Richtlinien und technischer Spezifikationen im FM nicht ohne den Verweis auf das Leitdokument erfolgen können.

Ebenfalls von großer Bedeutung auf nationaler Ebene ist die von der GEFMA entwickelte Definition, was sicherlich in der Popularität des Verbandes sowie dessen längerer Historie begründet ist. Der Deutsche Verband für

⁹ Vgl. Schneider, H., Facility Management, 2004, S. 2 -3.

¹⁰ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 45.

¹¹ Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN EN 15221-1, Facility Management – Teil 1 Begriffe, 2007, S. 5.

Facility Management e.V. versteht FM sinngemäß als die Gesamtheit aus Facilities, Services und deren Management und definiert wie folgt:

„Facility Management ist eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmenskernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt.“¹²

Die zwei vom Verfasser als maßgebend bezeichneten Definitionen verdeutlichen das moderne Verständnis und die Führungskonzeption des FM, welches sich im weiteren Sinne auf die gesamte Infrastruktur eines Unternehmens bezieht.

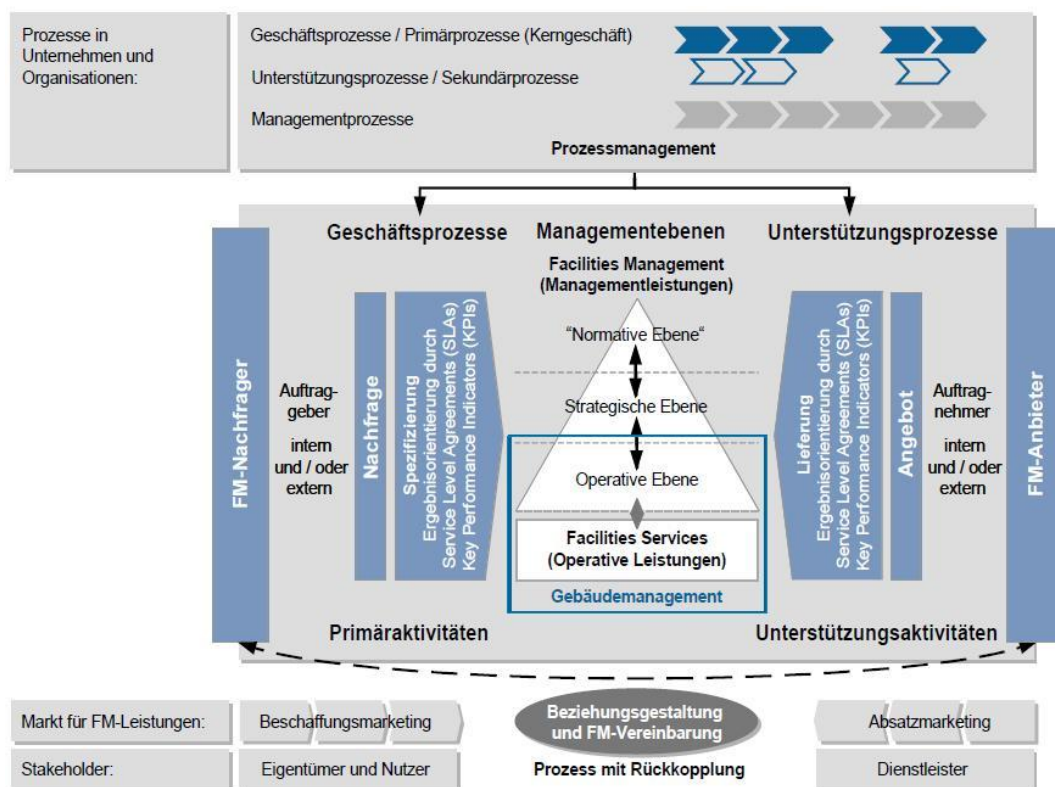


Abbildung 3: FM-Modell¹³

¹² Deutscher Verband für Facility Management e.V.: GEFMA 100-1, Facility Management – Grundlagen, 2004, S. 3.

¹³ Teichmann, S. A., Managementdisziplinen des Immobilien- und Facilities Managements, 2007, S. 22 entwickelt aus: DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 8; GEFMA 100-1, Facility Management, 2004, S. 2; Rüegg-Stürm, J., St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 68 f.; Porter, M. E., Wettbewerbsvorteile, 2000, S. 66 – 70.

Gemäß dem voran aufgeführten FM-Modell beinhaltet das FM das Management von Sekundärprozessen und –ressourcen mit dem Ziel der optimalen Unterstützung und Verbesserung der Geschäfts- bzw. Primärprozesse (Kerngeschäft) eines Unternehmens. Es umfasst sämtliche mit dem Kunden vereinbarte immobilienbezogene und zunehmend auch betriebliche Managementleistungen (Management Services) auf normativer, strategischer und operativer Ebene sowie auch die Umsetzung der operativen Leistungen (Operative Services). Innerhalb des Modells ist das Gebäudemanagement ein Bestandteil des FM, obwohl es auch eine eigene Managementdisziplin darstellt.¹⁴ Im Gegensatz dazu umfasst der Begriff Facilities Services, entsprechen den nachfolgenden Definitionen, die Gesamtheit der vereinbarten operativen immobilienbezogenen und zunehmend auch betrieblichen Dienstleistungen.

„Facility Service: Dienstleistung zur Unterstützung der Hauptaktivitäten einer Organisation, die von einem internen oder externen Leistungserbringer erbracht werden.“¹⁵

„Facility Services: Dienstleistungen, die neben Facilities für die Durchführung von Facility Prozessen benötigt werden.“¹⁶

2.1.2 Lebenszyklusorientierung im Facilities Management

FM erstreckt sich über die neun Lebenszyklusphasen¹⁷ einer Immobilie. Die Gliederung ist so gewählt, dass sich jeweils gängige Begrifflichkeiten ergeben und sich FM-Prozesse mit Tätigkeiten, Kosten, gesetzliche Anforderungen, Normen und Richtlinien, betriebliche Dokumente und sonstige Elemente möglichst eindeutig zuordnen lassen.

¹⁴ Anmerkung des Verfassers: Weitere Ausführungen zur Managementdisziplin Gebäudemanagement und dessen Abgrenzung zu FM finden sich im Abschnitt 2.2 bzw. 2.3.

¹⁵ Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN EN 15221-1, Facility Management – Teil 1 Begriffe, 2007, S. 6.

¹⁶ Deutscher Verband für Facility Management e.V.: GEFMA 100-1, Facility Management – Grundlagen, 2004, S. 3.

¹⁷ Anmerkung des Verfassers: In der Literatur schwanken die Angaben über die Anzahl der Lebenszyklusphasen. Je aktueller die Literatur, desto mehr Lebenszyklusphasen. Der Verfasser hat sich bei der Darstellung der Lebenszyklusorientierung im FM an dem seiner Meinung nach aktuellsten und „populärsten“ Phasenkonzept, d.h. der GEFMA 100-1, orientiert.

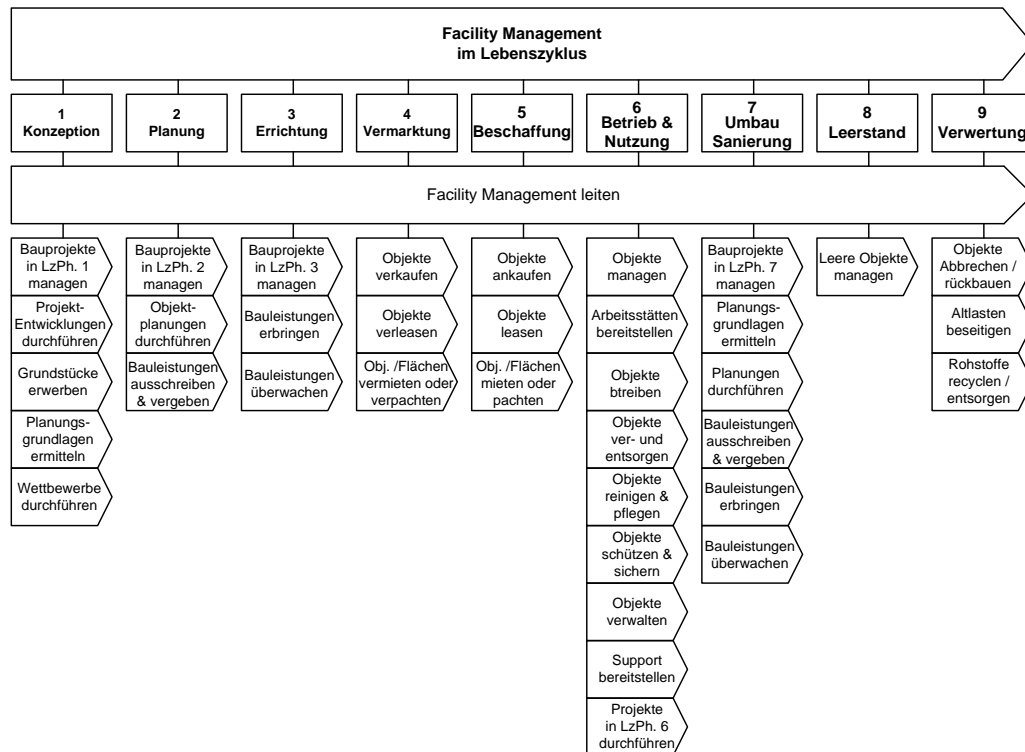


Abbildung 4: Lebenszyklusphasen mit FM-Hauptprozessen¹⁸

Grundsätzlich gilt es zu unterscheiden, ob es sich um eine bereits bestehende Immobilie handelt oder um die Neuerstellung eines Gebäudes. Im letzteren Fall, der Idealkonstellation, beginnt FM bereits in der Phase der Konzeption und endet mit der Phase der Verwertung, gegebenenfalls erst nach mehrmaligem Durchlauf der Umbau- und Sanierungsphase. Im Folgenden werden die einzelnen Lebenszyklusphasen kurz erörtert.

- Unter der Konzeptionsphase versteht man die Zeitspanne zwischen der Idee für ein Projekt über die Projektentwicklung bis zum Beginn der eigentlichen Objektplanung, was die Grundlagenermittlung nach HOAI (1996) mit einschließt.
- Die Planungsphase umfasst die HOAI-Planung mit den Leistungsphasen Vorplanung bis Ausführungsplanung sowie die Ausführungsvorbereitung und die Mitwirkung bei der Vergabe.

¹⁸ Vgl. Deutscher Verband für Facility Management e.V.: GEFMA 100-1, Facility Management – Grundlagen, 2004, S. 7.

- Die Errichtungsphase beginnt mit dem Herrichten des Baugrundstücks, reicht über die Gründung, den Roh- und Ausbau bis zu Abnahme und Übergabe. Zeitlich ist sie den Leistungsphasen Objekt-, Bauüberwachung sowie Objektbetreuung und Dokumentation der HOAI zuzuordnen.
- In der Vermarktungsphase erfolgen Maßnahmen der Vermarktung fertig gestellter, umgebauter oder sonst leer stehender Objekte, einschließlich sämtlicher Vorbereitungs- und Begleitmaßnahmen, wie bspw. Maklertätigkeit mit anschließendem Verkauf, Vermietung oder Verpachtung.
- Die Beschaffungsphase ist durch Maßnahmen der Flächenbereitstellung gekennzeichnet, wie. z.B. Gebäudeerrichtung, Ankauf, Anmietung, Pacht oder Leasing.
- Die Phase Betrieb und Nutzung beginnt mit dem Einzug und endet mit dem Auszug des Nutzers. Die Vermietung von Teilflächen, Teilumbauten, Teilsanierungen oder Teilleerstand während sonst laufender Nutzung fallen ebenfalls in diese Lebenszyklusphase. Definitorisch wird diese Phase durch die DIN 32736 abgedeckt.
- In der Umbau- und Sanierungsphase erfolgen Total-Umbauten, Umnutzungen, Erweiterungen, Ausbauten, Sanierungen, Modernisierungen, Revitalisierungen usw. von Objekten, die während dessen nicht betrieben oder genutzt werden.
- Die Leerstandphase ist durch Leerstand im gesamten Gebäude geprägt, ohne dass zeitgleich umgebaut, saniert oder modernisiert wird.
- In der Verwertungsphase erfolgt der Abbruch bzw. Rückbau der Immobilie mit anschließendem Recycling und/oder Entsorgung.¹⁹

Zweifelsohne hat die Betriebs- und Nutzungsphase neben den anderen Phasen des Zyklus eine sehr große Bedeutung, da diese maßgeblich über Erfolg bzw. Misserfolg bestimmt. Wie voran beschrieben, ist diese Phase definitorisch durch die DIN 32736 Gebäudemanagement abgedeckt.

¹⁹ Vgl. Deutscher Verband für Facility Management e.V.: GEFMA 100-1, Facility Management – Grundlagen, 2004, S. 6.

2.2 Gebäudemanagement

Das Deutsche Institut für Normung e.V. versteht unter dem Gebäudemanagement (GM):

„Gesamtheit aller Leistungen zum Betreiben und Bewirtschaften von Gebäuden einschließlich der baulichen und technischen Anlagen auf der Grundlage ganzheitlicher Strategien. Dazu gehören auch die infrastrukturellen und kaufmännischen Leistungen.“²⁰

Gemäß dem Verständnis der klassischen Drei-Säulen-Teilung wird das GM in technisches, infrastrukturelles, kaufmännisches GM sowie zusätzlich Flächenmanagement unterteilt.

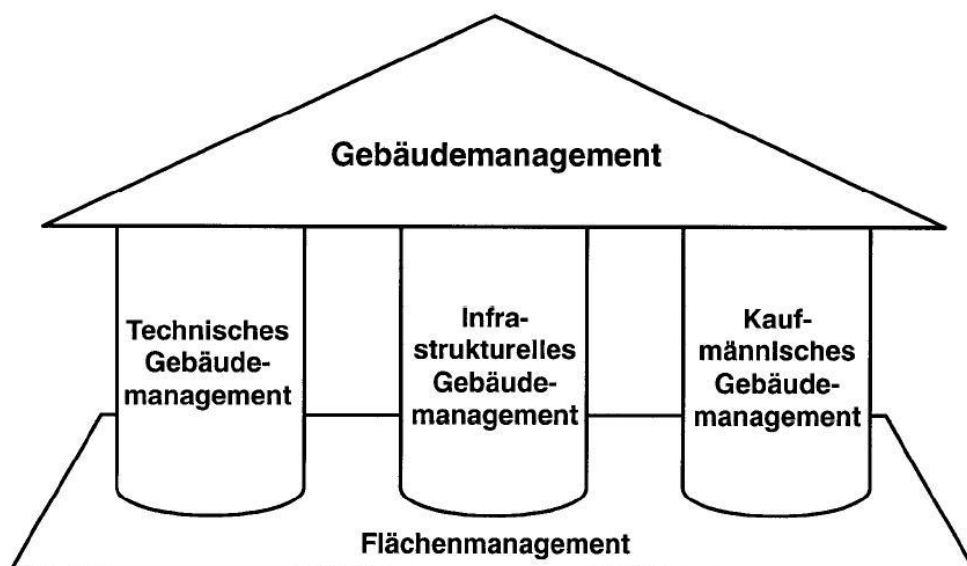


Abbildung 5: Leistungsbereiche des GM²¹

- Technisches Gebäudemanagement (TGM) umfasst alle Leistungen, die zum Betreiben und Bewirtschaften der baulichen und technischen Anlagen eines Gebäudes erforderlich sind.
- Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM) umfasst die geschäftsunterstützenden Dienstleistungen, welche die Nutzung von Gebäuden verbessern.

²⁰ Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 32736, Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen, 2000, S. 1.

²¹ Vgl. Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 32736, Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen, 2000, S. 2.

- Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM) umfasst alle kaufmännischen Leistungen aus den Bereichen TGM, IGM unter Beachtung der Immobilienökonomie.
- Flächenmanagement (FLM) umfasst das Management der verfügbaren Flächen im Hinblick auf ihre Nutzung und Verwertung.²²

Das GM ist ein elementarer Bestandteil des FM und bezeichnet im Allgemeinen das ganzheitliche Management von Immobilien während der Nutzungsphase. Es umfasst das operative Management sowie nach dem gängigen Verständnis üblicherweise auch die operative Umsetzung der immobilienbezogenen Facilities Services (Abbildung 6).

An dieser Stelle bedarf es einer Abgrenzung der Begriffe „Gebäudemanagement“ und „Facilities Management.“

2.3 Abgrenzung Facilities Management und Gebäudemanagement

In Anlehnung an die Richtlinie GEFAM 100-1 Facility Management und den Ausführungen von Teichmann in seinem Aufsatz zur Abgrenzung von Managementdisziplinen im Immobilien- und Facilities Management existieren wesentliche Unterschiede zwischen den Managementdisziplinen.

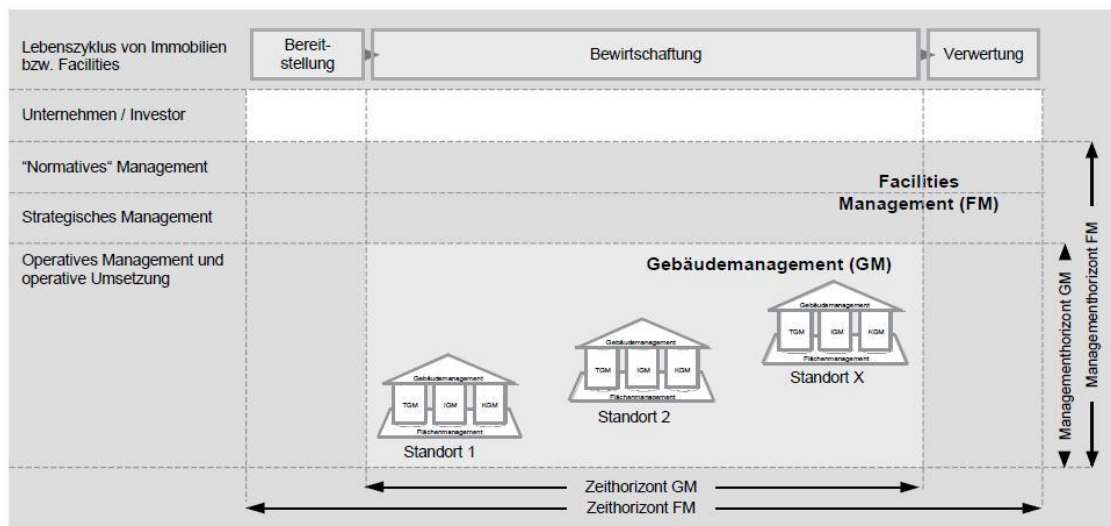


Abbildung 6: Abgrenzung Facilities Management und Gebäudemanagement²³

²² Vgl. Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 32736, Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen, 2000, S. 1 und 7.

²³ Teichmann, S. A., Managementdisziplinen des Immobilien- und Facilities Managements, 2007, S. 27 in Anlehnung an: Deutscher Verband für Facility Management e.V.: GEFMA 100-1, Facility Management – Grundlagen, 2004, S. 12.

Neben dem Organisationshorizont, welcher die verschiedenen Management- bzw. Handlungsebenen betrachtet, sind der Zeit- und Objekthorizont besonders hervorzuheben. Während das FM den gesamten Lebenszyklus von Immobilien und Facilities überspannt, beschränkt sich das GM definitionsgemäß auf die Nutzungsphase von Gebäuden. Des Weiteren ist FM als objekt-, standortübergreifender und unternehmensweiter Ansatz zu verstehen, wohingegen das GM standort- und objektbezogen ausgerichtet ist.²⁴

2.4 Outsourcing

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die Grundlagen bezüglich Facilities Management und Gebäudemanagement geklärt wurden, soll dies im Folgenden auch für das Thema Outsourcing geschehen. Es wird zunächst ein kurzer historischer Überblick über die Geschichte des Outsourcings gegeben. Anschließend wird der Begriff definiert, abgegrenzt und übersichtlich in seinen verschiedenen Ausprägungsformen vorgestellt. Abschließend werden die Vor- und Nachteile des Outsourcings einer Dienstleistung gegenübergestellt.

2.4.1 Historische Entwicklung

Die umfangreichen Auslagerungsmaßnahmen der Eastman Kodak Co., Rochester, New York gelten als das Vorzeigebispiel und als der Auslöser für den „neuen Trend“ Outsourcing.

Im Zeitraum von Oktober 1989 bis Februar 1990 wurde die Verantwortung für die gesamten PC-Systeme und lokalen Netzwerke, die Planung, der Aufbau und der Betrieb für ein zentrales Rechenzentrum sowie das Management und der Betrieb des weltweiten Kommunikationsnetzes outgesourct. Bei den Outsourcing-Maßnahmen waren Businessland Inc., San Jose, California, IBM und Digitaquipment Corporation als Partner beteiligt.

Die realisierten Outsourcing-Vorhaben erweckten auch das Interesse anderer Unternehmen und Branchen, wie z.B. Banken, Industrieunternehmen, Handelsbetrieben etc. und ein Milliardenmarkt entstand.

²⁴ Vgl. Deutscher Verband für Facility Management e.V.: GEFMA 100-1, Facility Management – Grundlagen, 2004, S. 5; Teichmann, S. A., Managementdisziplinen des Immobilien- und Facilities Managements, 2007, S. 27.

In Deutschland waren es Unternehmen wie Daimler, der Axel-Springer-Verlag, Raab Karcher oder Klöckner Humboldt Deutz, die erste Akzente beim Thema Outsourcing setzten. Eines der größten Outsourcing-Projekte Europas war die Ausgliederung der Datenverarbeitung des ehemaligen Daimler-Benz-Konzerns in die eigenständige Dienstleistungstochter Daimler-Benz Inter Services (debis).

Zunächst wurden v.a. Funktionen der Datenverarbeitung ausgelagert. Prinzipiell ist Outsourcing aber für jede Leistung bzw. jeden Prozess denkbar. So ist Outsourcing zu einem der Schlagwörter der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis der 90er Jahre geworden. Ursprünglich in den USA hervorgebracht, hat diese Thematik in kürzester Zeit auch in Deutschland großes Interesse hervorgerufen.²⁵

2.4.2 Definitorische Einordnung des Outsourcings

Zurzeit gibt es weder in der Theorie noch in der Praxis eine eindeutige allgemeingültige Definition des Outsourcing-Begriffes. Der Begriff „Outsourcing“ ist ein englisches Kunstwort, welches aus der Zusammenfassung der Worte „Outside Ressource Using“ resultiert. Es wird dementsprechend im Allgemeinen mit der Nutzung von externen Versorgungsquellen, d.h. die Inanspruchnahme von außerhalb der Unternehmung verfügbaren Ressourcen und Dienstleistungen, übersetzt.²⁶

Im Weiteren soll nachfolgende Definition verwendet werden:

„Outsourcing ist der Übergang der Inanspruchnahme von internen zu externen Ressourcen zur Erstellung einer in einem ökonomischen System benötigten Leistung.“²⁷

Im Zusammenhang mit dem Outsourcing hört man auch oft den Begriff „Make or Buy“ (MoB), was das Wahlproblem zwischen Eigenfertigung und Fremdvergabe von Leistungen oder Produkten beschreibt.

²⁵ Vgl. Viering, M. G., Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, 2000, S. 427 - 428.

²⁶ Vgl. Viering, M. G., Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, 2000, S. 428.

²⁷ Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 12.

Make-or-Buy bedeutet, dass ein Produkt oder eine Leistung im eigenen Unternehmen erstellt bzw. erbracht wird („Make“), oder („or“) dass dieses Produkt bzw. Leistung durch Kauf von externen Anbietern fremdbezogen wird („BuY“).²⁸

Es ist erforderlich, dass durch eine Differenzierung auf zeitlicher und sachlicher Ebene, die Begriffe „Outsourcing“ und „Make-or-Buy“ abgegrenzt werden.

Der sachliche Unterschied ist darin zu sehen, dass die MoB-Problematik weiter gefasst ist als die Outsourcing-Problematik. Während MoB sich als übergeordneter Begriff auf intern und/ oder extern erbrachte Leistungen (Produkte, Produktkomponenten, Produktteile und Dienstleistungen) bezieht, beschränkt sich Outsourcing hingegen lediglich auf die Dienstleistungen.

Der zeitliche Unterschied besteht darin, dass MoB-Entscheidungsprozesse meistens in einem sehr frühen Stadium, oft schon vor Beginn der Produktentwicklung, durchgeführt werden. Im Gegensatz dazu beziehen sich die Outsourcing-Überlegungen des Öfteren auf im eigenen Unternehmen bereits durchgeführte Dienstleistungen.²⁹

Weitere Schlagwörter im Zusammenhang mit Outsourcing sind bspw.: Selektives Outsourcing, Funktionales Outsourcing, Kooperatives Outsourcing, Business Process Management, Transition Outsourcing oder Co-Sourcing, wobei diese Begriffe i.d.R. mehr mit Imageaspekten der Anbieter als mit Inhalten zusammenhängen.³⁰

Im Folgenden sind die populärsten und weit verbreiteten Varianten des Outsourcings dargestellt.

²⁸ Vgl. o. V., Make or Buy, 2005, S.1953.

²⁹ Vgl. Viering, M. G., Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, 2000, S. 429.

³⁰ Vgl. Cunningham, P. A., Fröschl F., Outsourcing, 1995, S. 31.

Outsourcing					
Grad externen Leistungsbezugs	Zeitliche Ordnung	Standort	Strategische Aspekte	Finanzielle Abhängigkeit	Anzahl Leistungsersteller
Totales Outsourcing Selektives Outsourcing Totales Insourcing	Backsourcing Outsourcing Insourcing	Nearshoring Offshoring	Transitional Outsourcing Transformational Outsourcing Value-added Outsourcing	Internes Outsourcing Externes Outsourcing	Multi-Sourcing Single-Sourcing

Abbildung 7: Ausprägungsformen des Outsourcings³¹

2.4.3 Formen des Outsourcings

Bevor die Formen des Outsourcings näher beschrieben werden können, muss das Outsourcing in Form von Auslagerung von der Ausgliederung unterschieden werden. Während bei der Auslagerung die Übertragung von betrieblichen Funktionen auf ein anderes Unternehmen erfolgt, werden bei der Ausgliederung Funktionen und Vermögen auf eine andere Gesellschaft übertragen. Wird nur das Vermögen übertragen, handelt es sich um Kapitalbeteiligung. Die Begriffe „Internes Outsourcing“ und „Externes Outsourcing“ werden häufig als Synonyme für die Bezeichnungen „Ausgliederung“ und „Auslagerung“ gewählt.

Internes Outsourcing von FM oder von einzelnen bzw. integrierten Facilities Services³² kann in drei Gruppen von funktions- und vermögensübernehmenden Unternehmen unterschieden werden.

- Die Tochterunternehmen entstehen durch Gründung, Erwerb oder rechtliche Verselbstständigung von Unternehmensbereichen. Neben den Funktionen bringt ausschließlich die Muttergesellschaft Vermögen als alleinige Kapitalgeberin in die Tochtergesellschaft ein.
- Das Gemeinschaftsunternehmen ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft, die durch eine gemeinschaftliche Gründung besteht, bei der die gründenden Unternehmen Funktionen und Vermögen übertragen.

³¹ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 4, in Anlehnung an: Jouanne-Dietrich, H. von, Outsourcing Forschung, 2004.

³² Anmerkung des Verfassers: Integrierte Facilities Services sind mehrere zusammenwirkende Dienstleister, wie z.B. das TGM. Vgl. Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN EN 15221-1, Facility Management – Teil 1 Begriffe, 2007, S. 6.

- Ein Beteiligungsunternehmen ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft, die mehrere Kapitalgeber besitzt, von denen aber nicht alle Anteilseigner eine Unternehmensfunktion in die Gesellschaft eingebracht haben. Die Gründung erfolgt analog der einer Tochtergesellschaft. Neben der Vermögensübertragung muss mindestens ein Unternehmen eine betriebliche Funktion auf die Beteiligungsgesellschaft übertragen, damit noch von Outsourcing gesprochen werden kann.

Gemeinschafts- und Beteiligungsunternehmen lassen sich unter dem Begriff „Kooperationspartnerschaften“ zusammenfassen. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der Tochtergesellschaft um eine In-house-Partnerschaft.³³

Die Zusammenfassung interner Funktionen zu einem Cost- bzw. Profit-Center ist noch kein Outsourcing, da es sich nur um eine organisatorische Optimierung handelt, bei der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche neu gestaltet werden.³⁴

Das externe Outsourcing (echtes Outsourcing) kann durch den Begriff „Dienstleistungs-Partnerschaft“, d.h. die Verlagerung von Leistungen auf einen rechtlich selbstständigen Dienstleister, beschrieben werden.

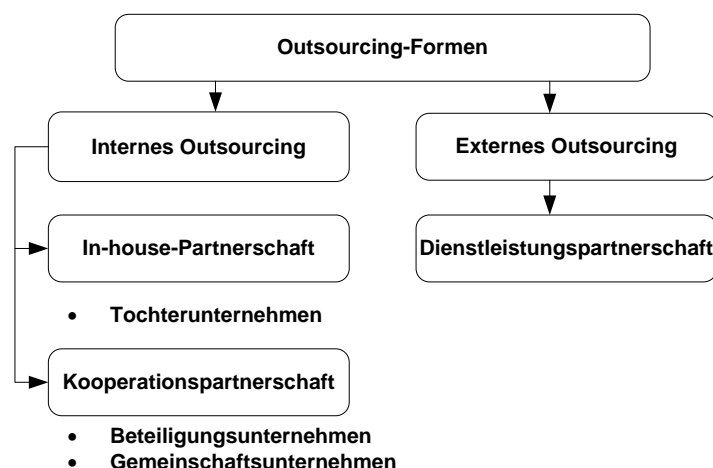


Abbildung 8: Outsourcing-Formen³⁵

³³ Vgl. Viering, M. G., Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, 2000, S. 429 – 431.

³⁴ Vgl. Schneider, H., Facility Management, 2004, S. 283.

³⁵ Vgl. Schneider, H., Facility Management, 2004, S. 283; Viering, M. G., Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, 2000, S. 431.

2.4.4 Argumente für und gegen das Outsourcing

Eine Diskussion über die Vor- und Nachteile von Outsourcing sollte immer unter Berücksichtigung der konkreten Unternehmenssituation erfolgen. Da es sich bei der Outsourcing-Entscheidung um eine strategisch bedeutsame Entscheidung mit langfristigen Auswirkungen handelt, sollten die Motive und Problembereiche identifiziert und bewertet werden. Die Motive und Problembereiche, die im Rahmen einer Outsourcing-Entscheidung auftreten können, lassen sich den vier Kernbereichen (Kosten, Strategie, Know-how und Personal) zuordnen.³⁶

2.4.4.1 Kosten

Eines der bedeutenden Motive für das Outsourcing liegt im Kostenbereich. Dies gilt v.a. dann, wenn strategisch unbedeutende Leistungen ausgelagert werden sollen. Neben der erhofften Kostenreduzierung bildet die Kostentransparenz, welche z.B. in Form von quartalsweiser oder monatlicher Abrechnung erreicht werden kann, ein weiteres Argument für die Auslagerung. Die bisher im Unternehmen indirekt verrechneten und dadurch versteckten Kosten werden sichtbar und nachvollziehbar. In Folge dessen wird das Kosten-Leistungs-Verhältnis besser plan-, steuer- und kontrollierbar.

Ein weiteres Argument für Outsourcing ist die Reduzierung der Personalfixkosten. Ob es dazu kommt, hängt zum einen von den Arbeitsverträgen der Mitarbeiter und zum anderen von den rechtlichen Regelungen des § 613 a BGB, welcher die Personalübernahme bei der Weiterführung von Unternehmensteilen durch andere Unternehmen regelt, ab. Es besteht die Möglichkeit, dass es zunächst zu einem Personalüberhang im Unternehmen kommt, woraus sich hohe Umstellungskosten ergeben können. Unabhängig von der Personalkostenproblematik erhöht die Unternehmung mittel- bis langfristig durch die Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten ihre Flexibilität.

Neben den Agency-Costs, welche durch die Kontrolle und Überwachung der Leistungen des Outsourcing-Partners entstehen, müssen die Kosten der Umstellung während der Outsourcing-Maßnahme berücksichtigt werden. Diese

³⁶ Vgl. Cunningham, P. A., Fröschl F., Outsourcing, 1995, S. 73; Nagengast, J., Outsourcing von Dienstleistungen, 1997.

Kosten, so genannte Switching-Costs, können den Nutzen der Auslagerungsentscheidung gerade bei Liquiditätsengpässen des outsourcenden Unternehmens erheblich belasten. Solche Kosten können aus technischen Inkompatibilitäten herrühren, aber auch aus langfristigen Vertragsbeziehungen oder aus produktspezifischen Lernkosten.

Zudem kann es auch langfristig zu steigenden Kosten kommen, was vertraglich vereinbarten Preiserhöhung oder höheren Qualifikationen geschuldet ist. Ein weiterer Grund sind unvorhersehbare, aber notwendige Sonderleistungen.

2.4.4.2 Strategie

Im Mittelpunkt des Strategie-Motives steht die Konzentration auf das Kerngeschäft, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Eine positive Outsourcing-Entscheidung bewirkt ebenfalls eine Senkung der Kapitalbindung und Investitionskosten im Unternehmen, was i.d.R. die Liquidität erhöht.

Ein weiterer Vorteil liegt in der Übertragung der Verantwortung und des Risikos für die auszulagernde bzw. auszugliedernde Funktion auf den Dienstleister. Auch die Organisationsstruktur wird durch Outsourcing wieder einfacher und überschaubarer.

Eines der Hauptargumente gegen die Auslagerung innerhalb dieses Kernbereiches ist der Verlust von Wettbewerbsvorteilen bei strategisch bedeutenden Funktionen. In diesem Zusammenhang besteht die Gefahr, dass das Unternehmen die Kontrolle über die outgesourcte Dienstleistung verliert und dadurch vom Outsourcing-Partner abhängig wird.

In Folge des Personalabbaus und den oft sehr langen Laufzeiten der Outsourcing-Verträge ist die Outsourcing-Entscheidung nur schwer umkehrbar und nur mit großem, v.a. finanziellen, Aufwand möglich. Ein weiterer Nachteil liegt in dem möglichen Verlust von vorher realisierten Synergieeffekten zwischen den einzelnen funktionsübergreifenden Bereichen. Diese Trennung der zusammenhängenden unternehmensinternen Prozesse führt zu Reibungsverlusten an den Schnittstellen.

2.4.4.3 Know-how

In Bezug auf das Know-how-Motiv wird insb. die Stärkung der eigenen Kompetenzen bzw. die Beseitigung von Defiziten durch den Zugriff und die Nutzung von externem Know-how als Argument für Outsourcing genannt. In diesem Zusammenhang verfügt der Auftraggeber über die hohe Kompetenz des Dienstleisters und dessen besseres Leistungs- und Qualitätsniveau.

Demgegenüber wird v.a. der Verlust des eigenen Know-how bzw. Know-how-Potentials als ein wesentliches Gegenargument aufgeführt. Die Übertragung von eigenem Know-how an den Dienstleister ist unvermeidlich, da der Outsourcing-Partner schon durch die Übernahme und Durchführung der ausgelagerten bzw. ausgegliederten Leistung neue Erkenntnisse und Erfahrungen sammelt. Besonders gravierend ist, dass der Prozess schwer rückgängig gemacht werden kann, und dass nur in einem sehr langfristigen Prozess das eigene Know-how wieder aufgebaut werden kann.

2.4.4.4 Personal

Mit dem Outsourcing entledigt sich das Unternehmen zunächst einmal des Problems der Personalbeschaffung, -bindung und –weiterbildung bzw. verlagert dieses nach außen und profitiert in Folge dessen von Einsparungen bei den Personalkosten. Auch die von der Auslagerung betroffenen Mitarbeiter können im Fall einer möglichen Übernahme durch den Dienstleister von besseren Entwicklungsperspektiven profitieren, da sie nun attraktive Arbeitsplätze besitzen, welche ihnen Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten in dem Kernbereich ihrer bisherigen Tätigkeit bieten.

Dieses Argument muss aber von zwei Seiten betrachtet werden, denn häufig muss mit Widerstand, mangelnder Akzeptanz und sinkender Effizienz der Mitarbeiter gerechnet werden, mit Ängsten vor finanziellen Einbußen, Standortwechseln und v.a. anderen Unternehmensphilosophien.³⁷

³⁷ Vgl. Hellerforth, M., Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, S. 55 – 58, Viering, M. G., Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, 2000, S. 431 - 437.

Die wesentlichen Argumente für und gegen das Outsourcing sind in der nachfolgenden Abbildung übersichtlich und nach den verschiedenen Motiven und Problembereichen systematisch dargestellt.

Motive	Problembereiche
Kosten	
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion • Verbesserte Kostentransparenz • Bessere Kostenplanung und -steuerung • Flexibilität durch Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Switching-Costs • Schleichende Kostenerhöhung durch den Dienstleister • Kostenexplosion durch nicht vorhergesehene, anfallende Sonderleistungen
Strategie	
<ul style="list-style-type: none"> • Kerngeschäftskonzentration und erhöhte Wettbewerbsfähigkeit • Kapitalbindungs- und Investitionskostenreduzierung, Liquiditätskostensenkung • Verantwortung und Risikotransfer auf den Dienstleister • Übersichtlichere Organisationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust von Wettbewerbsvorteilen bei Outsourcing strategisch bedeutender Bereiche • Abhängigkeit und Kontrollverlust • Schwere Reversibilität der Outsourcing-Entscheidung • Einbußen von Synergieeffekten, Reibungsverluste an Schnittstellen
Know-how	
<ul style="list-style-type: none"> • Beseitigung von Know-how-Defiziten • Zugang und Nutzung von externen, speziellem Know-how ohne eigene Investitionen • Hohe Kompetenz des Dienstleisters und besseres Leistungs- und Qualitätsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust von eigenem Know-how oder Know-Potential • Unvermeidliche Übertragung von eigenem Know-how an den Dienstleister und damit die indirekte verbundene Gefahr der Weitergabe an Wettbewerbskonkurrenten
Personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit von Personalknappheits- und Personalqualitätsproblemen • Mögliche bessere Entwicklungsperspektiven für aufgelöstes Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde interne Akzeptanz und Widerstand bei der Belegschaft • Motivationsproblem, sinkende Leistung und Effizienz bei den Arbeitnehmern • Personalprobleme bei Übernahme der Mitarbeiter durch den Dienstleister

Abbildung 9: Motive und Problembereiche des Outsourcings³⁸

³⁸ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 66, zitiert aus: Lückefeldt, H., Kosmol, T. Optimaler Fremdbezug durch Outsourcing, 1996, S. 41; Knolmeyer, G., Auslagerung von Servicefunktionen, 1991, S. 333; Bongard, S. Outsourcing-Entscheidung, 1994, S. 152 – 153; König, R., Meyer, H.-U., Mosblech, B. Prüfaspunkte beim Outsourcing, 1994, S. 293 -295; Schneider, H., Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsdiensten, 1996, S. 61.

2.5 Zusammenfassung und Abgrenzung

Die in dieser Arbeit betrachteten Facilities Services sind überwiegend der Lebenszyklusphase „Betrieb und Nutzung“ zuzuordnen. Es handelt sich demnach um Leistungen des GM, speziell TGM und IFM. Das KFM wird nicht berücksichtigt.

Trotz der voran getroffenen Abgrenzung bezüglich der Leistungen des GM, wird der Begriff „Facilities Service“ verwendet. Dies ist v.a. darin begründet, dass Facilities Services, wie in der Abgrenzung FM und GM beschrieben, objekt- und standortübergreifend erbracht werden können. In Bezug auf den Organisationshorizont ist hervorzuheben, dass die prinzipielle Outsourcing-Entscheidung für Eigenleistung oder Fremdvergabe der Facilities Services bzw. operativen Leistungen auf der normativen Managementebene des FM getroffen wird.³⁹

Wie im Abschnitt 2.4.3 beschrieben, kann das Outsourcing mehrere Ausprägungsformen aufweisen. Das im Rahmen der Diplomarbeit vorgestellte Prozessmodell berücksichtigt vorrangig das „echte“ Outsourcing bzw. die Auslagerung von Facilities Services. Gemäß der Abbildung 8 handelt es sich somit um externes Outsourcing, dessen Ergebnis eine Dienstleistungspartnerschaft ist.

³⁹ Vgl. Teichmann, S. A., Managementdisziplinen des Immobilien- und Facilities Managements, 2007, S. 23.

3 Instrumente und Methodik zur Entscheidungsfindung

3.1 Analyse und Bewertungsverfahren

Gemäß den Ausführungen aus dem voran gegangenen Kapitel handelt es sich beim Outsourcing um ein komplexes Entscheidungsproblem mit sehr vielen, in die Entscheidungsfindung einfließenden, Pro- und Contra-Argumenten, das weitreichende Auswirkungen nach sich zieht.

Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass es trotz zahlreicher Literatur zum Thema Outsourcing nur sehr wenige Arbeiten gibt, die sich der Entscheidungsfindung widmen. Es fehlt an Instrumenten und Methoden, die Unternehmen darin unterstützen, eine fundierte Entscheidung für oder gegen das Outsourcing zu treffen.⁴⁰

3.1.1 Argumentenbilanz

Bei der Argumentenbilanz handelt es sich um eine in der Outsourcing-Literatur sehr häufig vorgeschlagene Methode, eine Entscheidung im Hinblick auf Eigenleistung oder Fremdvergabe herbeizuführen. Beispiele hierfür sind die Abbildung 9, die Bilanz von Staudt, Kriegesmann, Thomzik, für das Outsourcing von Facilities Management-Dienstleistungen sowie die von Hellerforth erstellte Checkliste mit Vor- und Nachteilen von Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, welche dem Anhang (A 1) zu entnehmen sind.

Es handelt sich hierbei um ein sehr einfaches Bewertungsverfahren, wo die Vor- und Nachteile der einzelnen Varianten gegenüber gestellt werden. In einem ersten Schritt wird eine mehr oder weniger umfangreiche Liste aller relevanten Entscheidungsfaktoren für das Outsourcing-Vorhaben aufgestellt. Die erfassten Kriterien werden dann in einer Bilanzform nach Vor- und Nachteilen sortiert. Diese Gegenüberstellung bietet den Entscheidungsträgern eine Hilfestellung, um abzuwägen, ob die Auslagerung des betrachteten Facilities Service sinnvoll ist oder nicht.⁴¹

⁴⁰ Vgl. Streit, B., Praktische und theoretische Entscheidungshilfen, 2006, S. 14.

⁴¹ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 74.

Der Hauptnachteil dieses verbal argumentativen Ansatzes ist neben der subjektiven Auswahl der Faktoren und der eventuell unvollständigen oder nicht überschneidungsfreien Auflistung die Gleichwertigkeitsannahme der ausgewählten Argumente. Es fehlt eine individuelle Beurteilung der Kriterien sowie ein systematischer Hinweis, unter welchen Bedingungen die Eigenleistung oder die Fremdvergabe vorzuziehen ist.⁴² Des Weiteren werden Interdependenzen zwischen sachlich miteinander verbunden Funktionen vernachlässigt.

Der Aufwand zur Durchführung einer Argumentenbilanz ist allerdings sehr gering. Deshalb ist dieses Verfahren vor allem zu empfehlen, um den Entscheidungsträger für die Komplexität der Problematik zu sensibilisieren und so vorschnelle Entscheidungen zu verhindern.⁴³ Trotz der voran genannten Mängel kann die Argumentenbilanz Anhaltspunkte für die Vorteilhaftigkeit einer Alternative geben und als Grundlage für die Nutzwertanalyse dienen.

3.1.2 Nutzwertanalyse

Eine Methode zum Ausgleich der fehlenden Gewichtung und Bewertung der Argumentenbilanz ist die auf Zangemeister zurückgehende Nutzwertanalyse (NWA).⁴⁴ Bei dieser Methode handelt es sich um ein mehrdimensionales, semi-quantitatives Bewertungsverfahren.⁴⁵ Eine klassifizierte Übersicht über die Evaluations- bzw. Bewertungsverfahren ist im Anhang (A 2) vorzufinden.

3.1.2.1 Definition und Prinzip der Nutzwertanalyse

„Die Nutzwertanalyse ist die Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen. Die Abbildung dieser Ordnung erfolgt durch die Angabe der Nutzwerte (Gesamtwerte) der Alternativen.“⁴⁶

⁴² Vgl. Picot, A., Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991, S. 343.

⁴³ Vgl. Streit, B., Praktische und theoretische Entscheidungshilfen, 2006, S. 15.

⁴⁴ Vgl. Breiing, A., Knosala R., Bewerten technischer Systeme, 1997, S. 241; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 74.

⁴⁵ Vgl. Klaus, S., Nitze M., Nutzwertanalyse, 2003, S. 2 - 4.

⁴⁶ Zangemeister, C., Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 1970, S. 45.

Mit der hier aufgeführten Definition hat Zangemeister in den siebziger Jahren das Verfahren der NWA in Deutschland populär gemacht. Aufgrund des geringen Verständnisgrades der Beschreibung, wird das Verfahren weiter erörtert und in einem Prinzip zusammengefasst.

Bei der NWA handelt sich um ein Entscheidungsmodell zur Mehrzieloptimierung, welches die einzelnen Verfahren bewertet. Die zu bewertenden Alternativen können auch an solchen Kriterien gemessen werden, die nicht quantifizierbar sind, d.h. qualitative Merkmale aufweisen. Da mit Hilfe der NWA die Lösungsalternativen nach mehreren verschiedenen Zielkriterien bewertet und verglichen werden können, versetzt sie die Entscheidungsträger in die Lage, sowohl eine Bewertung der Einzelfaktoren als auch eine Gesamtbeurteilung der angesprochenen Alternativen vorzunehmen. Die Grundidee des Verfahrens besteht darin, eine Entscheidungshilfe durch den Nutzen der Alternative zu geben. Es wird empfohlen, die Alternative mit dem höchsten Nutzen zu wählen, die sich als Funktion der Teilnutzen, die die Alternative bezüglich der Ziele des Zielsystems stiftet, errechnet. I.d.R. berücksichtigt die Funktion, welche die Teilnutzen vereint, eine unterschiedliche Wichtigkeit der Ziele. Teilnutzen, Gewichte der Ziele und Aggregationsfunktion werden aus den Präferenzurteilen der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen abgeleitet.⁴⁷

Aufgrund der Fülle von Theorien und Arbeitsanweisungen, die der NWA zuzuordnen sind, wird durch den Verfasser angemerkt, dass sich nachfolgende Ausführungen an dem Verfahren nach Zangemeister orientieren. Im weiteren Verlauf sollen die Voraussetzungen für die Durchführung einer Nutzwertanalyse geklärt und die Vorgehensweise dargestellt werden.

3.1.2.2 Vorgehensweise in der Nutzwertanalyse

Die NWA ist durch die geordnete Darstellung der entscheidungsrelevanten Größen in einem Zielsystem gekennzeichnet, was Voraussetzung für eine systematische Bewertung ist. Es finden dabei die subjektiven Momente Berücksichtigung, die gewöhnlich und nicht sichtbar in die Entscheidungsfindung einfließen. Das durch die Entscheidungslogik herbeigeführte

⁴⁷ Vgl. Klaus, S., Nitze M., Nutzwertanalyse, 2003, S. 4; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 74 - 75.

Gesamtergebnis beruht auf der gedanklich kontrollierbaren und systematischen Verknüpfung der Teilbewertungen. Dabei ist es zulässig, dass die Erfüllung der einzelnen Ziele für den Entscheidungsträger unterschiedlich wichtig sind.

Bevor die Durchführung der NWA starten kann, sollte daher feststehen, was die zu beurteilenden Alternativen sind und wer die durch die Nutzwertanalyse unterstützte Entscheidung zu treffen hat. Der prinzipielle Ablauf der Nutzwertanalyse umfasst folgende in der Abbildung aufgeführte Schritte.

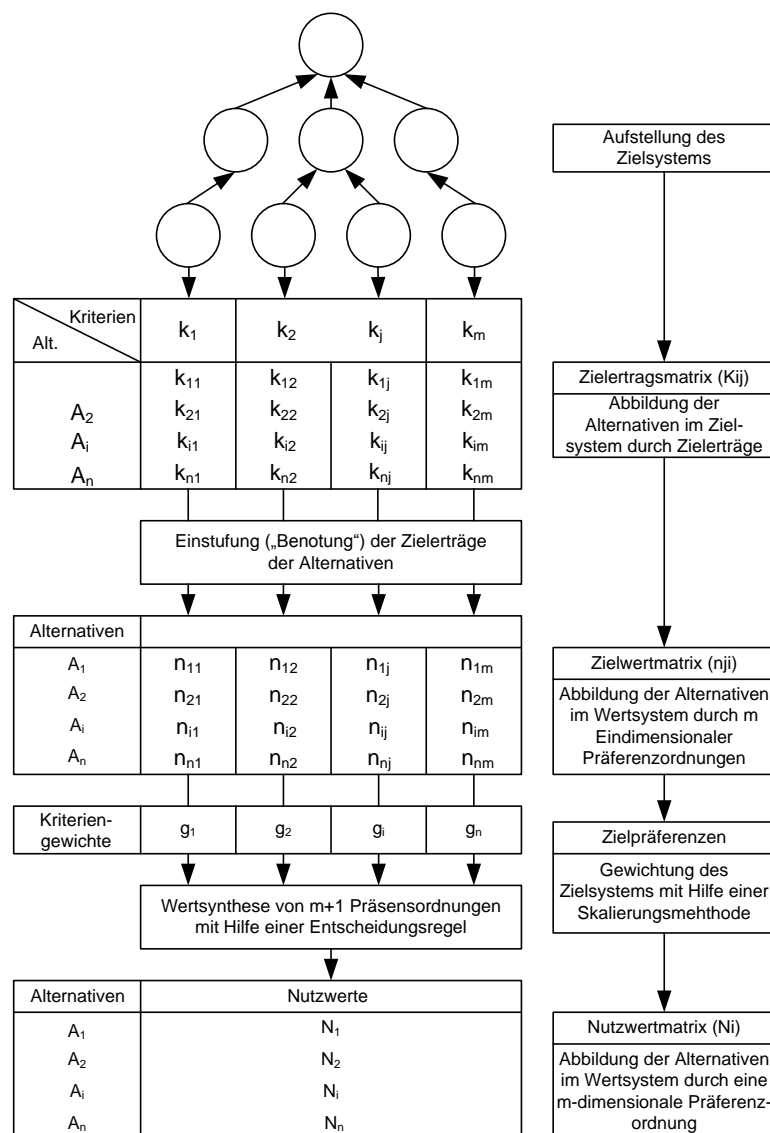


Abbildung 10: Vorgehensweise bei der Nutzwertanalyse⁴⁸

⁴⁸ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 76; Zangemeister, C., Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 1970, S. 73.

3.1.2.2.1 Aufstellung eines Zielsystems

„Wichtiger als die Auswahl des richtigen Systems (Projektes) ist es, zunächst die richtigen Ziele zu bestimmen. Denn wählt man falsche Ziele, dann löst man eine irrelevante Problemstellung; wählt man dagegen ein falsches System (auf der Basis richtiger Ziele) so wählt man letztlich nur ein nicht optimales System.“⁴⁹ In dem hier aufgeführten Zitat beschreibt Zangemeister die Kernaufgabe der praktisch angewendeten NWA, welche in der Auffindung von Zielen und deren systematischen Einordnung in einem Zielsystem besteht.

Die Formulierung der dem System zugrunde liegenden Ziele ist keine leichte Aufgabe, da man es in der Praxis mit einer Vielzahl von Zielen zu tun hat. Sowohl die Art der Ziele, als auch deren Bedeutung für die Ausrichtung von Maßnahmen stellt eine Frage der situationsspezifischen und unternehmensindividuellen Bewertung dar. Mit Hilfe einer Zielplanung sind die formulierten Ziele in ihrem Beziehungszusammenhang zu ordnen und konkret auf einzelne Tätigkeitsbereiche zu beziehen. In diesem Zusammenhang wird man feststellen, dass einzelne Ziele nicht unabhängig und isoliert nebeneinander stehen, da zwischen ihnen Abhängigkeiten bestehen. Dies ist z.B. der Fall, wenn ein höherer Zielerreichungsgrad bezüglich eines Zieles einen niedrigeren Zielerreichungsgrad bezüglich eines anderen Zieles bedingt. Neben dem hier voran genannten Fall der Zielkonkurrenz kann natürlich auch Zielkomplementarität oder –neutralität existieren. Aufgrund der für sie maßgebenden Beziehung ist es notwendig, die Menge der relevanten Ziele in einem Zielsystem geordnet darzustellen.

Die Formulierung des Zielsystems sollte vollständig und operational erfolgen. Operational formuliert ist ein Zielsystem, wenn eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Zielaussagen und den Maßnahmen zur Zielerreichung bestehen. Vollständigkeit des Zielsystems bedeutet, dass alle wesentlichen Organisationszwecke sowie Handlungsmotive und die relevanten Handlungsrestriktionen des Entscheidungsfeldes beinhaltet sein müssen. Es sollte dabei auf eine minimalistische Formulierung geachtet werden.

⁴⁹ Zangemeister, C., Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 1970, S. 89.

Eine anwenderfreundliche NWA ist also nur mit sorgfältiger Formulierung zu erreichen. Vor diesem Hintergrund ist bei der Zielplanung systematisch in folgenden Schritten vorzugehen.

In einem ersten Schritt werden alle möglichen Zielaussagen in dem betrachteten Problemzusammenhang gesammelt und in einem Zielkatalog zunächst ungeordnet zusammengestellt. Hierbei kann auf Techniken, wie bspw. das „Brainstorming“ zurückgegriffen werden. Anschließend werden die im Zielkatalog gesammelten Ziele geordnet und zu einem Zielsystem zusammengefasst. Die Ordnung erfolgt nach gemeinsamen und sachlichen Merkmalen, um die bestehenden Beziehungen zwischen Zielen herauszuarbeiten. Wird bei der Bestimmung der vorliegenden Beziehung zwischen den Zielen eine Mittel-Zweck-Relation identifiziert, muss geklärt werden, welches das übergeordnete bzw. das untergeordnete Ziel ist. Ist die Zuordnung nicht eindeutig möglich, können entweder verschiedene Zieldefinitionen gewählt oder ergänzende Zielaussagen formuliert werden. Dies ist erforderlich um einen logisch vollständigen Zusammenhang zwischen den Zielen herstellen zu können. Da die Entscheidungsträger den verschiedenen Zielen eine unterschiedliche Bedeutung zumessen, sollte im Anschluss eine Zielgewichtung erfolgen.

Die formulierten Ziele sollten unter Beachtung ihrer Merkmale in einem Zielbaum eingeordnet werden. Die Darstellung von Zielen in Form eines Baumes ist besonders geeignet, eine Zielmenge hierarchisch zu strukturieren und die herausgearbeiteten Beziehungen zwischen den Zielen darzustellen. Das Prinzip des Zielbaumverfahrens besteht darin, ausgehend vom Gesamt- oder Topziel, die in der Zielplanung definierten Ziele so darzustellen, dass Ziele zwischen, denen Konkurrenz besteht, horizontal auf einer Ebene angeordnet werden. Dies gilt ebenfalls für den funktionalen Inhalt und den sachlichen Zielbezug der Zielmenge. Bei Zielen, die durch eine Zweck-Mittel-Beziehung gekennzeichnet sind, erfolgt die Anordnung vertikal. Eine solche fortlaufende Folge von Ober- und Unterzielen, die auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind, wird als Zielkette bezeichnet. Es ist zu beachten, dass die Lösung eines Problems auf einer bestimmten Stufe immer zur Erreichung der übergeordneten

Ziele beitragen muss. Daraus ergibt sich, dass die Ziele umso konkreter formuliert werden, je tiefer sie im Zielbaum zu finden sind. Ziele, die sich im oberen Teil der Kette befinden, sind i.d.R. grob formuliert und stellen verbale Leitsätze dar. Die Ziele im untersten Teil des Zielbaumes sind am genauesten formuliert und werden deshalb als entscheidungsbestimmendes Kriterium im Sinne eines Merkmals für die Bewertung von Alternativen herangezogen.⁵⁰

Ist ein hierarchisch strukturiertes Zielsystem in Form eines Zielbaumes aufgestellt, kann die Gewichtung der Ziele vorgenommen werden.

3.1.2.2 Zielgewichtung

Wie im Abschnitt der Zielplanung beschrieben, ergibt sich die Notwendigkeit zur Zielgewichtung aus der Tatsache, dass aufgrund vorliegender Konkurrenzen nicht alle Ziele im gleichen Ausmaß erreicht werden können. Der Entscheidungsträger ist angehalten seine Zielpräferenzen durch die Gewichtung zum Ausdruck zu bringen. Mit Hilfe des erarbeiteten Zielbaums ist es möglich, die Gewichte der ausgewählten Ziele stufenweise entlang der Zielketten über die relative Gewichtung von Ober- und Unterzielen festzulegen. In Verbindung mit dem späteren Prozess der Entscheidungsfindung wird die Zielgewichtung so transparent und nachvollziehbar gestaltet.

Bei der Gewichtung der Ziele sollte wie folgt vorgegangen werden: Die direkt nachgeordneten Unterziele des obersten Ziel des Baumes werden so gewichtet, dass die Summe dieser Knotengewichte gleich eins bzw. 100% ist. Dieser Vorgang wird an jeder Verzweigung des Baumes entlang der Zielketten bis zu den entscheidungsbestimmenden Zielkriterien wiederholt. Die auf das Gesamtziel bezogenen Stufengewichte eines Ziels erhält man durch die Multiplikation der Knotengewichte eines Ziels mit den Stufengewichten der direkt übergeordneten Oberziele. Wie bei dem Knotengewicht ist das Stufengewicht des Gesamtziels gleich eins. Daraus folgt, dass die Summe der Teilgewichte aller Ziele, die auf der selben Ebene des Baums liegen, gleich dem Gewicht (eins bzw. 100 %) des Gesamtziels ist.⁵¹

⁵⁰ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 77 – 79; Zangemeister, C., Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 1970, S. 89 - 119.

⁵¹ Vgl. Breiing, A., Knosala R., Bewerten technischer Systeme, 1997, S. 241; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 80.

In der Abbildung 11 ist ein Zielbaum dargestellt, indem eine stufenweise Zielbewertung vorgenommen wurde.

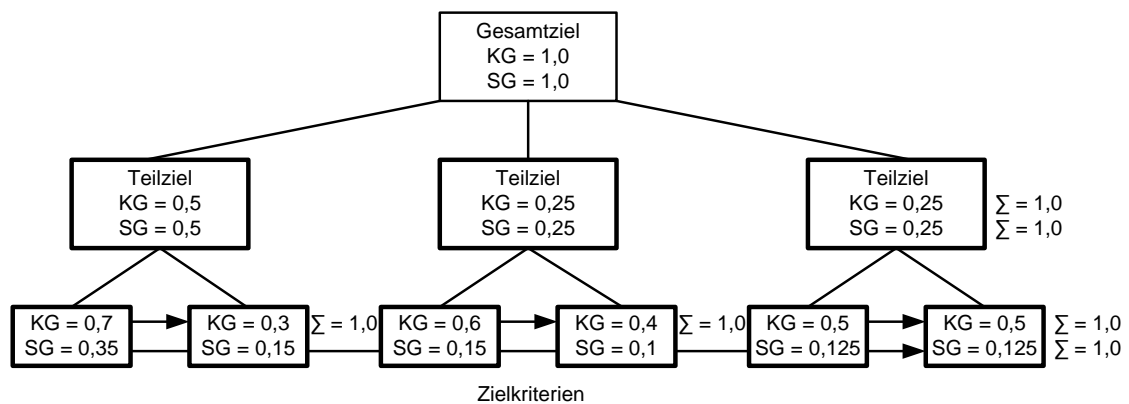


Abbildung 11: Zielbaum mit stufenweiser Zielbewertung⁵²

Zur stufenweisen Zielbewertung stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung, welche in Abhängigkeit der Anzahl der zu gewichtenden Ziele anzuwenden sind. Es handelt sich dabei um folgende Verfahren:

- Direkte Gewichtung
- Absolute Gewichtung
- sukzessive Gewichtung (von Zangemeister bei seiner NWA angewandt)
- Zielpräferenzmatrix mit Hilfe des direkten Paarvergleichs

Die hier vorgestellten Gewichtungs-Verfahren werden im Anhang (A 3) hinsichtlich Ablauf und Vorgehensweise erörtert und mit Beispielen unterlegt.

Nach der Durchführung der beschriebenen Schritte liegt ein hierarchisch strukturierter Zielbaum vor, dessen Ziele (Knoten des Baumes) mit den Präferenzen des Entscheidungsträgers, d.h. den entsprechenden Gewichten, versehen und auf dessen unterster Ebene direkt bewertbare Zielkriterien abgebildet sind.

⁵² Vgl. Breiing, A., Knosala R., Bewerten technischer Systeme, 1997, S. 242; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 80.

Im folgenden Schritt werden alle Alternativen durch die Angabe ihrer Zielerträge in einer Zielertragsmatrix dargestellt. Jede Spalte dieser Matrix dient in diesem Schritt jeweils einmal als sachliche Informationsgrundlage für die Teilbewertungen. Die gleichzeitig vorzunehmende gedanklichen Fixierung sämtlicher Zielerträge und deren wertender Vergleich werden also aufgespalten. Die Bestimmung der Nutzwerte erfolgt dabei nicht durch einen globalen Urteilsakt. Vielmehr werden die Alternativen schrittweise, für jedes der Kriterien gesondert, gegeneinander abgewogen und geordnet. Dabei wird jedem Zielertrag ein Zielwert so zugeordnet, dass dieser die relative Stellung der Alternative in der Wertschätzung des Entscheidungsträgers im Vergleich zu den übrigen Alternativen bezüglich des Zielkriteriums zum Ausdruck bringt. Die nicht gewichteten Teilnutzen der Alternative (Zielwerte) werden in einer Zielwertmatrix dargestellt.

3.1.2.2.3 Wertsynthese

Bei der Wertsynthese werden alle Teilnutzen der Alternative, unter Berücksichtigung der vorher festgelegten Zielgewichte, zum Gesamtnutzen der Alternative zusammengefasst.

Des Weiteren erfordert dieses Verfahren eine Regel, wie aus den einzelnen Zielwerten für eine Alternative, ein Nutzwert ermittelt werden kann. Die größte praktische Bedeutung hat hier die additive Nutzenfunktion, da sie für den Entscheidungsträger gut nachvollziehbar und relativ einfach zu handhaben ist. Die Ermittlung des Gesamtnutzens einer Alternative erfolgt durch Addition aller aus den Zielwerten und der jeweiligen Gewichte gebildeten Produkte.⁵³

Die eigentliche NWA ist mit der vorgenommenen Wertsynthese beendet. Im Anschluss können die Alternativen noch in eine Rangfolge entsprechend ihrer Nutzwerte gebracht und die Plausibilität der Ergebnisse geprüft werden. Als Verfahren wäre hier die Sensibilitätsanalyse zu empfehlen, bei der überprüft wird, wie eine andere Gewichtung das Ergebnis beeinflussen würde.⁵⁴

⁵³ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 81 – 82; Zangemeister, C., Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 1970, S. 271 - 284.

⁵⁴ Vgl. Klaus, S., Nitze M., Nutzwertanalyse, 2003, S. 18 -19.

3.1.2.3 Bewertung der Nutzwertanalyse

Die NWA stellt ein geeignetes Verfahren dar, sowohl die Präferenzstruktur des Entscheidungsträgers, als auch die unterschiedlichen Ziele, die das Unternehmen durch die Optimierung der Einbindungsform verfolgt, zu berücksichtigen. In den Entscheidungsprozess werden somit die individuellen, subjektiven Meinungen und Ansichten der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen und die Aspekte, sowohl qualitativer als auch quantitativer Art, einbezogen. Ein weiterer Pluspunkt ist die direkte Vergleichbarkeit der Alternativen, die auf mehreren Ebenen vorgenommen werden kann. Weiterhin wird durch die Strukturierung dieses Verfahrens die Bewertung nachvollziehbar und überprüfbar.

An Nachteilen ist zuallererst der hohe Zeitaufwand zu nennen, der sich aber nach Meinung des Verfassers aufgrund der heutigen Rechnerkapazitäten nur bedingt aufrechterhalten lässt. Problematischer ist die Subjektivität der Gewichtung, die nur teilweise durch die Anwendung der Gewichtungsverfahren aufgehoben wird, einzuschätzen. Ein weiteres Problem ergibt sich, wenn bei der Anwendung der NWA Kosten als ein Zielkriterium mit in die Bewertung einfließen. Bei der Transformation der Kosten in Punktwerte im Rahmen der Aufstellung der Zielertragsmatrix, werden wichtige Informationen nicht genutzt. Daher scheint es sinnvoll, die NWA durch weitere Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse, wie z.B. durch das nachfolgend beschriebene Kostenvergleichsverfahren, zu ergänzen.⁵⁵

Eine solche Kosten-Nutzen-Analyse wird im Abschnitt 3.1.6.2 vorgestellt.

3.1.3 Kostenrechnerischer Ansatz

Bei den kostenrechnerischen Verfahren handelt es sich um ein in der Praxis sehr oft angewendetes Instrument zur Unterstützung der Entscheidungsfindung. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht die Gegenüberstellung der Fremdbezugskosten (Marktpreise) mit den entscheidungsrelevanten Kosten der Eigenleistung.⁵⁶ Es dürfen aber nur die Kosten berücksichtigt werden, die tatsächlich betroffen sind. Konkret sind genau die Kosten einzurechnen, die bei

⁵⁵ Vgl. Klaus, S., Nitze M., Nutzwertanalyse, 2003, S. 20; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 82 – 83.

⁵⁶ Vgl. Picot, A., Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991, S. 340.

der Durchführung der jeweiligen Alternative zusätzlich entstehen bzw. wegfallen. Die Abgrenzung der entscheidungsrelevanten Kosten erfolgt nach der Fristigkeit der Entscheidung sowie der Beschäftigungssituation des Unternehmens. Es kann dabei zwischen kurzfristigen und langfristigen Entscheidungssituationen differenziert werden.

Erstere ist i.d.R. auf Kapazitätsprobleme zurückzuführen, was durch einen kurzfristigen Bezug von Fremdleistungen oder durch Eigenleistung gelöst werden kann. Aufgrund des eher temporären Charakters ist dieser Sachverhalt aber nur bedingt dem Outsourcing zuzuordnen.⁵⁷ Im Fall der kurzfristigen Entscheidung und freien Kapazitäten im Rahmen einer Teilkostenrechnung sind nur die zusätzlichen variablen Kosten entscheidungsrelevant. Fixe Kosten werden nicht berücksichtigt, da diese ohnehin anfallen, gleichgültig, ob das betrachtete Outsourcing-Vorhaben realisiert wird oder nicht. Besteht hingegen Vollbeschäftigung, ist davon auszugehen, dass durch die Eigenleistung Engpasssituationen auftreten. Dadurch werden bestimmte Leistungen verdrängt, was sich in Form fehlender Deckungsbeiträge beim Unternehmen bemerkbar macht. Vor diesem Hintergrund müssen neben den variablen Kosten auch die engpassspezifischen Opportunitätskosten berücksichtigt werden.

Bei langfristigen Entscheidungen sind neben den zusätzlichen, kurzfristigen variablen Kosten auch die auf kurze Sicht fixen Kosten, welche langfristig betrachtet einen variablen Charakter bekommen, in die Vergleichsrechnung mit einzubeziehen. Eine standardmäßige Vollkostenrechnung reicht zur Bestimmung der Kosten nicht aus. Vielmehr muss sie um die Analyse der Kosten erweitert werden.⁵⁸ Hilfreich kann hier die Anwendung einer Nutzwertanalyse sein. Sie stellt die Kosten der Eigen- und Fremdleistung im Zeitdiagramm gegenüber und zeigt genau auf, ab welchem Zeitraum ein bestimmter Fixkostenteil variabel wird. Werden durch die Entscheidungen größere Investitionen oder Desinvestitionen verursacht, sind neben den statischen Kostenvergleichen auch dynamische Investitionsrechnungsverfahren anzuwenden.

⁵⁷ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 51.

⁵⁸ Vgl. Fischer, M., Make-or-Buy-Entscheidungen, 1993, S. 20-21.

In der nachfolgenden Abbildung sind die Aussagen in einem Portfolio mit den Dimensionen Fristigkeit und Beschäftigung dargestellt.



Abbildung 12: Entscheidungsrelevante Kosten in Abhängigkeit der Fristigkeit und der Beschäftigung⁵⁹

Die Orientierung bei der Entscheidungsfindung an kostenrechnerischen Kalkülen erweist sich aus mehreren fachlichen und praktischen Gründen als problematisch.

Wie bereits beschrieben, werden nur die grundsätzlichen Alternativen Eigenleistungen und Fremdvergabe betrachtet. Weitere Einbindungsformen, wie z.B. kooperative Partnerschaften werden vernachlässigt.

Des Weiteren werden häufig in der Praxis längerfristige Entscheidungen auf Basis kurzfristiger Daten gefällt, was zur systematischen Bevorzugung der Eigenleistung führt. In Folge kurzfristiger Entscheidungsorientierung und sukzessiver Entscheidungsweise wird diese Tendenz noch verstärkt. Dadurch bleiben bei zukünftigen Untersuchungen der optimalen Einbindungsform lediglich die zusätzlichen variablen Kosten entscheidungsrelevant. Die einmal getroffene Entscheidung für die Eigenleistung wird so über Jahre verfestigt (Verkrustung der Unternehmensstruktur).

⁵⁹ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 52 zitiert aus: Reichmann, T., Palloks M., Make-or-Buy-Entscheidung, 1995.

Die dem kostenrechnerischen Verfahren zugrunde gelegten Daten sind nur scheinbar objektiv. Eine objektive und sachgerechte Feststellung der Eigenleistungskosten wird häufig durch gegensätzliche Abteilungsinteressen verhindert, wenn die Ermittlung der Kosten auf den Daten der von der Entscheidung betroffenen Bereiche beruht. So wird z.B. die Eigenleistungs-Abteilung, die Höhe der entscheidungsrelevanten Kosten möglichst niedrig ausweisen, da diese primär an der Beibehaltung oder Ausweitung der Leistung interessiert ist. Im Gegensatz dazu ist die Abteilung, die für die Ermittlung der Fremdbezugskosten verantwortlich ist, bemüht, die Wirtschaftlichkeit des Zukaufs einer Dienstleistung nachzuweisen. Es besteht somit die Gefahr, dass sich die betroffenen Abteilungen schon vor der Durchführung der Kostenanalyse inoffiziell auf ein Ergebnis geeinigt haben und dieses dann nur noch mit Kostendaten objektiviert wird.

Objektivierungsschwierigkeiten stellen sich allerdings auch für den Vergleichspreis der Fremdleistung. Dienstleister unterbreiten häufig ein günstiges Einstiegsangebot, um gegen die Kosten der Eigenleistung konkurrieren zu können. Nach Vertragsabschluss kompensieren sie ihre Anfangsverluste, indem sie überhöhte Kosten für Änderung bzw. Anpassung der Dienstleistungen verlangen. Es werden dabei die über den Nachfrager gewonnen Kenntnisse genutzt, um potentiellen konkurrierenden Anbietern überlegen zu sein.

Auch andere Kriterien, vor allem qualitativer Art, wie Macht- und Abhängigkeitsfaktoren oder die unternehmerische Flexibilität finden in dem kostenrechnerischen Ansatz keine systematische Berücksichtigung. Darüber hinaus werden durch die Konzentration auf die Kosten der Leistungserstellung indirekte, aber zum Teil sehr wichtige Kosteneffekte vernachlässigt. Es handelt sich hierbei z.B. um Koordinations- und Managementkosten, die den Transaktionskosten zuzuordnen sind.⁶⁰

⁶⁰ Vgl. Fischer, M., Make-or-Buy-Entscheidungen, 1993, S. 20-23; Picot, A., Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991, S. 340-342.

Der kostenrechnerische Ansatz bietet die Möglichkeit, die Outsourcing-Entscheidung hinsichtlich der Kosten unter Berücksichtigung des Zeithorizonts zu bewerten. Es ist aber festzustellen, dass die der Entscheidung zugrunde liegende Datenbasis nur scheinbar objektiv sein kann.

3.1.4 Transaktionskostentheoretischer Ansatz

Eine wertvolle Unterstützung bei der Entscheidung für Eigenleistung oder Fremdvergabe von Facilities Services bietet der auf Coase zurückgehende Transaktionskostenansatz. Coase ist die Entdeckung und Klärung der Bedeutung der Transaktionskosten und der Property Rights für die institutionelle Struktur und Funktionsweise des wirtschaftlichen Systems zuzuschreiben.^{61 62}

Die Weiterentwicklung dieses Ansatzes und der somit einhergehenden Anwendbarkeit für die Entscheidungsfindung in Form von Handlungsempfehlungen ist auf Picot zurückzuführen, der im Rahmen seiner Dissertation diese Empfehlungen anhand von empirischen Untersuchungen und zahlreichen Beispielen verifiziert.

3.1.4.1 Grundlagen der Transaktionskostentheorie

Grundlage der Transaktionskostentheorie ist die einzelne Transaktion, die als die Übertragung von Property Rights (Handlungs- und Verfügungsrechte) definiert wird. Die durch die Übertragung verursachten Kosten werden als Transaktionskosten bezeichnet und lassen sich nach Art und Entstehungszeitpunkt unterteilen. Anbahnungs- und Vereinbarungskosten entstehen vor und Abwicklungs-, Kontroll-, Anpassungs- sowie Beendigungskosten entstehen nach dem Vertragsabschluss. Man spricht deshalb von ex-ante und ex-post-Transaktionskosten.⁶³

⁶¹ Anmerkung des Verfassers: Hierfür erhielt Coase den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften 1991. Vgl. Fischer, M., Make-or-Buy-Entscheidungen, 1993, S. 36.

⁶² Vgl. Fischer, M., Make-or-Buy-Entscheidungen, 1993, S. 36; Smalla, S., Vertikale Integration oder Outsourcing, 1998, S. 4.

⁶³ Vgl. Smalla, S., Vertikale Integration oder Outsourcing, 1998, S. 5.

Transaktionskostenarten	Beispiele für Transaktionskosten im Rahmen des Outsourcing-Prozesses	Entstehungszeitpunkt
Anbahnungskosten	Informationsbeschaffungs- und Aufarbeitungskosten für das Einholen und Vergleichen von Offerten	vor Vertragsabschluss
Vereinbarungskosten	Verhandlungs- und Vertragsgestaltungskosten	
Abwicklungskosten	Steuerungskosten, Managementkosten der Führung und Koordination sowie Umstellung	nach Vertragsabschluss
Kontrollkosten	Kosten der Überwachung /Prüfung der vereinbarten Qualität, Menge, Termine und Preise	
Anpassungskosten	Zusatzkosten aufgrund nachträglicher qualitativer, mengenmäßiger, preislicher oder terminlicher Änderungen	
Beendigungskosten	Abfindungskosten, Kosten für Sozialpläne sowie Vertragsaufhebungskosten	nach Vertragsabschluss bzw. -kündigung

Abbildung 13: Transaktionskostenarten, -beispiele und Entstehungszeitpunkt⁶⁴

Derartige Kosten entstehen bei Marktbeziehungen ebenso wie bei interner Leistungserstellung. Es handelt sich also im weiten Sinne um Kosten, die durch Organisation und Abwicklung arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung anfallen und deshalb auch häufig als Koordinationskosten bezeichnet werden.

Die Transaktionskosten sind für die diversen Leistungsarten (Facilities Services) und Abwicklungsformen (Eigenleistung, Kooperation, Fremdvergabe) unterschiedlich. Das Verfahren der Transaktionskostentheorie zielt darauf ab, die jeweiligen Leistungsarten so mit den verfügbaren Einbindungs- bzw. Organisationsformen zu verknüpfen, so dass die Transaktionskosten insgesamt minimiert werden.⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Picot, A., Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991, S. 344; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 67; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 55.

⁶⁵ Vgl. Picot, A., Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991, S. 344 – 345; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 67 - 68.

3.1.4.2 Eigenschaften der Leistung

Die Zusammensetzung und Höhe der Transaktionskosten hängen im Wesentlichen von der gewählten Organisationsform und von den Eigenschaften der jeweiligen Leistung ab. In Abhängigkeit von den Eigenschaften der Leistung lässt sich somit die Einbindungsform bestimmen, bei der die Transaktionskosten am geringsten sind. Als einflussreichste Eigenschaften gelten die Spezifität und strategische Bedeutung, unterstützt durch die Unsicherheit und die Häufigkeit des Leistungsbezuges.

Die wichtigste Eigenschaft ist die Spezifität. Sie gibt an, in welchem Maße eine zu erbringende Leistung individuell auf die Bedürfnisse eines Beteiligten zugeschnitten ist. Die Spezifität der Leistung ist hoch, wenn diese nur für den besonderen Verwendungszweck des Unternehmens nutzbar und am Markt sonst nur schwer oder gar nicht zu verwerten sind. Die Eigenschaft ist aber nicht nur auf Anlagen oder Werkzeuge, die für die Leistungserstellung benötigt werden, beschränkt. Auch Know-how, Personalqualifikationen, Logistik oder Qualitätseigenschaften können spezifisch sein. Mit zunehmender Spezifität der Leistung ergeben sich hohe gegenseitige Abhängigkeiten und Sicherheitsbedürfnisse zwischen den Vertragspartnern, da im Extremfall der Auftraggeber der einzige Abnehmer und der Auftragnehmer der einzige Ersteller der spezifischen Dienstleistung ist. Dieser Sachverhalt verlangt einen stabilen und integrativen Rahmen. Die Formulierung von vertraglichen Grundlagen, die das Risiko des Lieferanten auf der einen Seite und das Ziel der Kostenreduktion des Auftraggebers berücksichtigt, ist oft nur durch langwierige Vertragsverhandlungen möglich. Dies führt zu erheblichen Anbahnungs- und Vereinbarungskosten und somit zu hohen Transaktionskosten. Eine hohe Spezifität der Leistung empfiehlt infolgedessen tendenziell eine hohe vertikale Integration.⁶⁶ Bei weitgehend standardisierten Leistungen, d.h. geringe Spezifität, kommen hingegen mehr Einbindungsformen mit geringem Integrationsgrad in Frage. Der Marktbezug von Standardleistungen ist mit deutlich geringeren Transaktionskosten verbunden als die Eigenleistung.

⁶⁶ Anmerkung des Verfassers: Unter der vertikalen Integration (als Synonym wird auch der Begriff Leistungstiefe benutzt) wird das Ausmaß verstanden, in dem der betrachtete Leistungserstellungsprozess im eigenen Unternehmen durchgeführt wird, d.h. integriert wird. Vgl. Picot, A., Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991, S. 337.

Die zweite für eine Transaktionskostenanalyse vorrangige Eigenschaft ist die strategische Bedeutung. Eine Leistung besitzt eine hohe strategische Bedeutung, wenn sie gegenwärtig oder zukünftig hohes strategisches Potential aufweist und dem Unternehmen damit Wettbewerbsvorteile verschafft. Strategisch wichtige Leistungen sind i.d.R. gleichzeitig unternehmensspezifische Leistungen. Aus den beim Spezifitätskriterium genannten Gründen (soweit das notwendige Know-how verfügbar ist oder die Möglichkeit besteht, dieses aufzubauen) ist mit ansteigender unternehmensstrategischer Bedeutung eine höhere integrierte, interne Koordinationsform effizienter als marktliche Vertragsformen. Die zweite Wirkungsrichtung der Spezifität betrifft den Schutz und die Geheimhaltung strategisch bedeutsamer Leistungen. So wird mit vertretbarem Aufwand häufig nur bei hoher vertikaler Integration ein Schutz des strategisch relevanten Wissens gelingen. Im Gegensatz dazu würde der Fremdbezug strategisch bedeutsamen Leistungen zusätzlich erhebliche Überwachungs- und Kontrollkosten nach sich ziehen.

Ein Verstärkungseffekt der zwei Eigenschaften Spezifität und strategische Bedeutung ergibt sich aus der Unsicherheit bezüglich qualitativer, quantitativer, terminlicher und technischer Änderungen. Die Unsicherheit resultiert u.a. aus der Komplexität und Dynamik der Umwelt, die eine exakte Planung zukünftig eintretender Ereignisse unmöglich macht. Je höher die Unsicherheit, desto weniger gelingt eine umfassende vertragliche Absicherung. Infolgedessen steigen die Transaktionskosten (Kontroll- und Anpassungskosten) bei Formulierung des Vertrages oder bei nachvertraglichen Anpassungen. Spezifische und/oder strategisch relevante Leistungen lassen sich daher bei hoher Unsicherheit durch eine hohe vertikale Integration mit weniger Aufwand abwickeln, da die laufenden Abstimmungs- und Änderungskosten mit den Externen i.d.R. höher ausfallen als die entsprechenden internen Kosten. Bei standardisierten Leistungen und geringer strategischer Bedeutung ist die Unsicherheit zu vernachlässigen, da sich jederzeit neue Partner finden lassen.

Die Häufigkeit der Leistungserbringung ist eine weitere die voran aufgeführte Wirkungsrichtung unterstützende Eigenschaft. Das Merkmal „unterstützend“ bedeutet hier, dass eine interne Erstellung nur dann erfolgen sollte, wenn die betrachtete Leistung spezifisch und strategisch relevant (eventuell auch unsicher) ist. Je häufiger eine solche Leistung zu erstellen ist, desto höher ist die Tendenz zur Eigenleistung.

In der nachfolgenden Abbildung sind die Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften der Leistung sowie ihrer Ausprägung und der Einbindungsform schematisch dargestellt.⁶⁷

Eigenschaften der Leistung	Ausprägung der Eigenschaften	
vorrangige Eigenschaften	hoch/groß	niedrig/gering
Spezifität (Anlagen, Werkzeuge zur Leistungserstellung, Know-how, Personalqualifikationen u.a.)	Trend zu hoher vertikaler Integration und zur Eigenerstellung der Leistung	Trend zu geringer vertikaler Integration und zum Fremdbezug der Leistung
Strategische Bedeutung (besonders wettbewerbsrelevantes Wissen und Können)		
unterstützende Eigenschaften		
Unsicherheit (Änderungen hinsichtlich Qualität, Mengen, Termine, technische Spezifikationen)		
Häufigkeit (einer spezifischen, strategischen und/oder unsicheren Leistung)		

Abbildung 14: Eigenschaften der Leistung und ihr empfohlener vertikaler Integrationsgrad⁶⁸

⁶⁷ Vgl. Picot, A., Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991, S. 345 – 347; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 69 - 69.

⁶⁸ Vgl. Picot, A., Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991, S. 346; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 70.

3.1.4.3 Ableitung von Strategieempfehlungen unter Berücksichtigung der Ein- und Auslagerungsbarrieren

Die Ableitung von Strategieempfehlungen für Eigenleistung oder Fremdvergabe, muss neben den relevanten Eigenschaften einer Leistung und deren Ausprägung auch bestimmte Rahmenbedingungen berücksichtigen, die sich als Barrieren für die Integration bzw. Desintegration von Dienstleistungen auswirken können. Es wird dabei in Auslagerungs- und Know-how-Barrieren unterschieden. Auslagerungsbarrieren können beispielsweise mangelndes Know-how bei potentiellen Dienstleistern, rechtliche Aspekte wie Patente, Lizenzen oder Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sein.

In der nachfolgenden Abbildung sind die Einzelbeurteilungen der Leistungseigenschaften unter Berücksichtigung der Auslagerungsbarrieren in einem Portfolio dargestellt. Je nach Wertung der Merkmale der Abszisse und Ordinate wird die optimale Leistungstiefe bzw. Einbindungsform empfohlen.

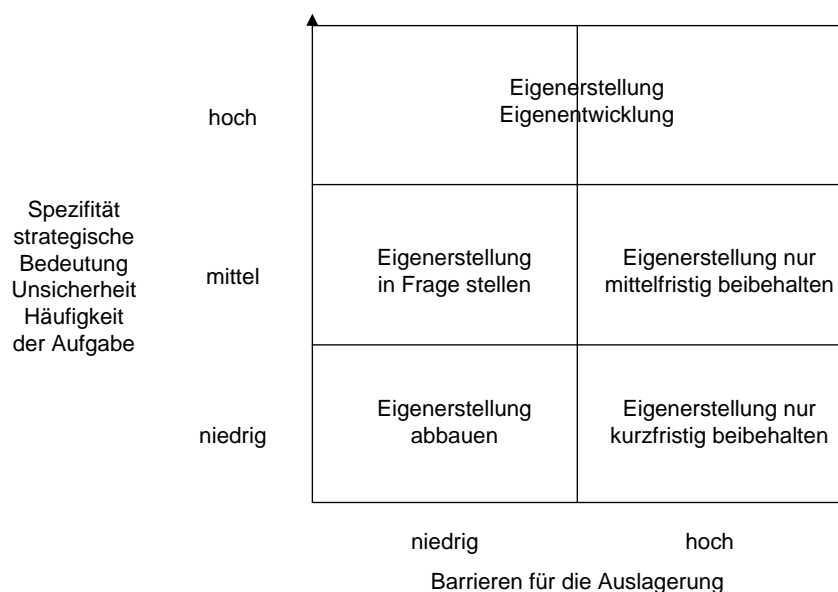


Abbildung 15: Strategieempfehlung für Eigenleistung unter Berücksichtigung der Auslagerungsbarrieren⁶⁹

⁶⁹ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 71 in Anlehnung an: Picot, A., Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991, S. 352.

Bei wenig spezifischen und strategisch relevanten Leistungen sind die Auslagerungsbarrieren dahingehend zu untersuchen, ob sie mittel- bzw. langfristig abgebaut werden können. Bis zu ihrer Überwindung ist eine kurz- bzw. mittelfristige Eigenerstellung vertretbar. Bei einer möglichen Veränderung der Eigenschaften im Zeitablauf, muss die vertikale Integration überprüft und gegebenenfalls verändert werden.

Auch der Einfluss der Know-how-Barrieren darf nicht unberücksichtigt bleiben. Abhilfe wird hier durch ein weiteres Portfolio geschaffen, dass die voran genannten Barrieren bei der Handlungsempfehlung beachtet (Abbildung 16). Gegenüber dem ursprünglichen Portfolio, weist dieses im oberen rechten Quadranten Veränderung auf. Bestehen hohe Know-how-Barrieren in Verbindung mit hoher Spezifität und einer hohen strategischen Bedeutung der Leistung, ist eine Kooperationsform der Eigenleistung vorzuziehen. Der höchste Integrationsgrad ist durch die Gründung einer gemeinsamen Servicegesellschaft oder eine Kapitalbeteiligung am Dienstleister zu erreichen.⁷⁰

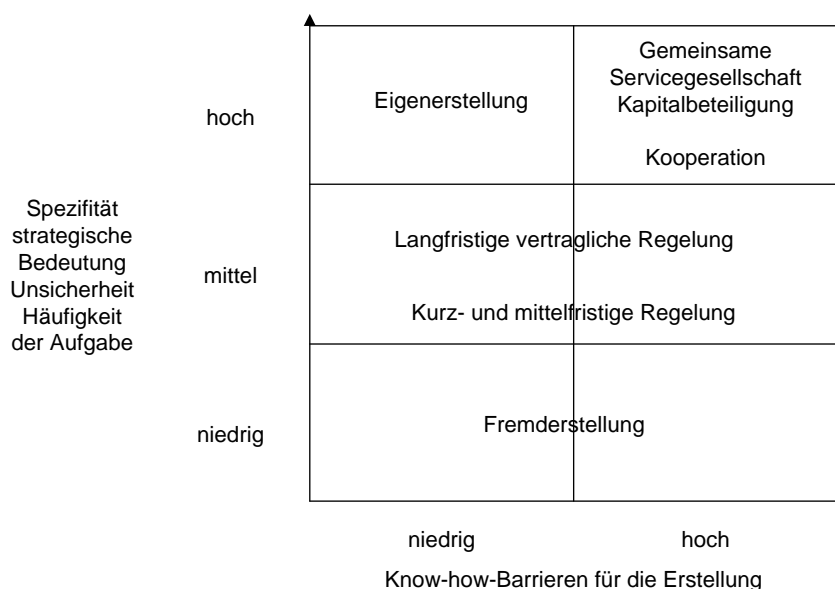


Abbildung 16: Strategieempfehlung unter Berücksichtigung der Know-how-Barrieren⁷¹

⁷⁰ Vgl. Picot, A., Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991, S. 347 – 353; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 70 – 71.

⁷¹ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 72 zitiert aus: Picot, A., Maier, M., Analyse- und Gestaltungskonzepte Outsourcing, 1992, S. 22.

3.1.4.4 Beurteilung des transaktionskostentheoretischen Ansatzes

Der von Picot entwickelte Ansatz zur Optimierung der vertikalen Integration mit Hilfe der Transaktionskostenanalyse hat aber auch seine Schwächen. So sind die vorgeschlagenen Normstrategien nur als pauschale Empfehlungen zu werten. Die Umsetzung der Strategieempfehlung sollte im Einzelfall hinterfragt und gegebenenfalls durch weitere Analysen ergänzt werden.

In der Transaktionskostenanalyse werden nur zwei vorrangige und zwei unterstützende Eigenschaften neben den Auslagerungs- und Know-how-Barrieren berücksichtigt. Es ist davon auszugehen, dass es i.d.R. wesentlich mehr Kriterien gibt, die zur Entscheidungsfindung herangezogen werden müssten. Zum anderen ist Picots Annahme bedenklich, dass die Leistungseigenschaften (Spezifität, strategische Bedeutung, Unsicherheit und Häufigkeit) sowie die Barrieren (Auslagerung und Know-how) gleichgerichtet und einheitlich stark oder schwach ausgeprägt sind. Hier ist die fehlende Gewichtung hervorzuheben. Weiterhin ist kritisch anzumerken, dass in den dargestellten Portfolios keine Angaben zur Dimensionierung der Abszisse und Ordinate (gering, mittel und hoch) gemacht werden. Die unscharfe Abgrenzung zwischen den Portfoliofeldern führt dazu, dass eine objektive Einschätzung der Eigenschaften und Barrieren (hoch bzw. gering) nur schwer möglich ist.⁷²

Die Bedeutung des Ansatzes im Rahmen der Entscheidungsfindung für Eigenleistung oder Fremdvergabe von Facilities Services ist darin zu sehen, dass neben den Kosten für die Leistungserstellung auch auf die Transaktionskosten aufmerksam gemacht. Weiterhin wird der Zusammenhang zwischen Leistungseigenschaften und deren Ausprägung und den verschiedenen Einbindungsformen dargestellt. Der transaktionskostentheoretische Ansatz bietet somit eine fundierte Grundlage für eine systematische und sachliche Analyse, unabhängig von den Interessen der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen.

⁷² Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 72 – 73.

3.1.5 Konzept der Kernkompetenzen

Das Konzept der Kernkompetenzen ist dem ressourcenbasierten Ansatz zur Entscheidungsfindung für Eigenleistung oder Fremdvergabe zuzuordnen und dessen praktische Anwendung. Der ressourcenbasierte Ansatz erklärt die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen durch das Vorhandensein firmenspezifischer, einzigartiger Ressourcen.⁷³

3.1.5.1 Was sind Kernkompetenzen?

Hauptbestandteil der voran genannten Ressourcen bilden die Kernkompetenzen (KK). Sie sind hierarchisch aufgebaut und lassen sich nach den Mitarbeiter- bzw. teamspezifischen Fertigkeiten und Fähigkeiten wie folgt unterscheiden:

- personelle Kompetenzen (Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter)
- Unternehmenskompetenzen (weiche Aktivposten wie Image, Wissensbasen o.ä.)
- Technologie-/Prozesskompetenzen (Beherrschung von Produktions- oder Dienstleistungsprozessen)
- Managementkompetenzen, (Führungs-, Organisations-, und Koordinationskompetenz)
- operative Steuerungskompetenz, (Realisierung von Zeit-, Kosten- und Qualitätszielen)
- strategische Erneuerungskompetenz (Fähigkeit zur kreativen Unternehmenserneuerung)

Neben den aufgeführten Kompetenzen werden auch immaterielle und materielle Ressourcen zu den KK gezählt. Erstere können z.B. Marken, Patente, Urheberrechte, spezielle Informationsdatenbanken und dgl. sein. Produktionsanlagen, spezielle Werkzeuge etc. sind den tangiblen Ressourcen, den sogenannten materiellen Vermögenswerten, zuzuordnen. Es ist aber abzuwägen, welche Ressourcen tatsächlich den Kompetenzen zugeordnet werden, um das Konzept der KK nicht zu verwässern.

⁷³ Vgl. Streit, B., Praktische und Theoretische Entscheidungshilfen, 2006, S. 19.

Den Zusatz „Kern“ verdienen die Kompetenzen, wenn sie einen wertstiftenden Charakter besitzen und sich zur Differenzierung im Wettbewerb eignen, indem sie z.B. die Grundlage für ein breites Spektrum an Produkten und Dienstleistungen bilden. In diesem Zusammenhang sollte darauf geachtet werden, dass die Kompetenzen weder substituierbar noch imitierbar sind, d.h. die Ressourcen dürfen in keiner ähnlichen oder alternativen Form am Markt vorhanden und von der Konkurrenz kopierbar sein.

Die daraus resultierenden KK bilden ein in Wechselbeziehungen stehendes System, das sich in technologiebezogene, marktzugangsbezogene, verlässlichkeitsbezogene und funktionsbezogene KK untergliedern lässt.⁷⁴

3.1.5.2 Identifikation von Kernkompetenzen

KK haben überwiegend qualitative Eigenschaften, deren Identifikation einige Schwierigkeiten bereitet. Es wird daher empfohlen, diese mit Hilfe eines mehrstufigen, interaktiven und funktionsübergreifenden Analyseprozesses zu identifizieren. Zunächst sollte eine kritische Bestandsaufnahme der KK erfolgen. Unter Anwendung einer Umsatz- und Ertragsanalyse werden „starke“ Produkte und Dienstleistungen von den „schwachen“ getrennt. Eine Zerlegung der den erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen zugrunde liegenden Technologien, Fähigkeiten, Prozessen usw. bringt die KK zum Vorschein. Diese Analyse der Erfolgsursachen sollte auch auf künftig erfolgsversprechende Produkte und Dienstleistungen angewendet werden.

Sofern Schlüsselpersonen als Kompetenzträger ausgemacht werden können, sollte neben der voran beschriebenen Untersuchung auch eine Diskussion mit ihnen stattfinden. Dadurch können Fähigkeiten und Fertigkeiten festgestellt werden, die sich nicht aus den Produkten und Dienstleistungen ableiten lassen.

Der letzte Schritt des mehrstufigen Verfahrens beinhaltet die Wahrnehmung der wichtigsten Stakeholder des Unternehmens, was im Rahmen einer Analyse der Unternehmensumwelt geschehen kann.⁷⁵

⁷⁴ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 36 – 38.

⁷⁵ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 38 – 39.

3.1.5.3 Bewertung von Kernkompetenzen

Eine explizite Erfassung von KK eines Unternehmens ist ein sehr subjektiver und wenig trennscharfer Prozess, da eine genaue Trennung von Kompetenzen und KK vielfach nur schwer möglich ist. Umso wichtiger ist deshalb die Bewertung der identifizierten Kompetenzen. Diese kann nicht nach quantitativen Kriterien erfolgen, sondern lediglich auf Basis der qualitativen Eigenschaften vorgenommen werden. Die Beurteilung der Kompetenzen eines Unternehmens erfolgt hinsichtlich ihrer Qualität und ihrer Erfolgsbedeutung.

3.1.5.3.1 Ermittlung der Qualität von Kernkompetenzen

Die Kriterien, die für eine Bewertung der Qualität herangezogen werden können, sind weitestgehend auf die in der Definition von KK genannten markt- und unternehmensseitigen Anforderungen zurück zu führen. Aufgrund der unternehmensindividuellen Spezifität der KK können keine allgemeingültigen Kriterien definiert werden. Nachfolgend sind einige der wichtigsten und häufigsten Merkmale aufgeführt.

Kriterien zur Beurteilung der Qualität von Kernkompetenzen	Charakteristik der Kriterien zur Beurteilung der Qualität von Kernkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> firmenspezifische Entstehung 	Eine KK sollte im Rahmen organisationaler Lernprozesse im eigenen Unternehmen entstanden und für andere Unternehmen deshalb nicht oder nur schwierig zu verwenden sein.
<ul style="list-style-type: none"> Geschäfts- und Innovationspotenzial 	Eine bzw. das Zusammenwirken mehrerer KK sollte wirtschaftliche und technische Potenziale zur Erschließung neuer Märkte und zur Generierung von Innovationen bieten.
<ul style="list-style-type: none"> Verwendungshäufigkeit 	Der Nutzen einer Kompetenz hängt wesentlich von der Häufigkeit ihrer Anwendung im Unternehmen ab und sollte nicht „eingesperrt“, sondern abteilungs-, funktions-, bereichs- und geschäfts-übergreifend eingesetzt werden.
<ul style="list-style-type: none"> Stimmigkeit mit den unternehmerischen Rahmenbedingungen 	KK bzw. deren Entwicklung müssen in den Gesamtkontext des Unternehmens hinsichtlich Kultur und strategischer Ausrichtung passen.
<ul style="list-style-type: none"> Komplementarität 	In Verbindung mit den unternehmerischen Rahmenbedingungen sollten Kompetenzen sich untereinander ergänzen und nicht kontraproduktiv wirken.

Kriterien zur Beurteilung der Qualität von Kernkompetenzen	Charakteristik der Kriterien zur Beurteilung der Qualität von Kernkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Einzigartigkeit 	Die KK sollte nicht in gleicher Form bei Konkurrenten vorhanden sein, da sie sonst keinen spezifischen Kundennutzen schafft.
<ul style="list-style-type: none"> • Kundennutzen 	Neben der Einzigartigkeit sollte die KK einen wesentlichen Beitrag zum Kundennutzen und damit zur Wettbewerbsdifferenzierung liefern, indem sie zu den kaufentscheidenden Merkmalen einer Dienstleistung oder eines Produktes beiträgt.
<ul style="list-style-type: none"> • Nachahmbarkeit 	Die Nachahmbarkeit wird durch die zwei Aspekte der relativen und absoluten Imitierbarkeit bestimmt. Zum einen müssen KK dahingehend bewerte werden, ob sie überhaupt nachzuahmen sind und ob der monetäre und zeitliche Aufwand, mit dem ein Wettbewerber eine Kompetenz akquirieren kann, in Betracht zu ziehen ist.
<ul style="list-style-type: none"> • Substituierbarkeit 	Dieses Kriterium berücksichtigt die Dauerhaftigkeit einer KK. Je nach Positionierung im Lebenszyklus ist eine Kompetenz mehr oder weniger anfällig, ersetzbar zu sein.

Abbildung 17: Kriterien zur Beurteilung der Kernkompetenzen und deren Charakteristik⁷⁶

Nachdem die jeweils relevanten Kriterien identifiziert sind, können diese anschließend gewichtet und auf eine spezifische KK angewendet werden.

Kriterien	Gewichte (Bsp.)	KK ₁	KK ₂	
• firmenspezifische Entstehung	0,02			
• Geschäfts- und Innovationspotenzial	0,1			
• Verwendungshäufigkeit	0,06			
• Stimmigkeit mit den unternehmerischen Rahmenbedingungen	0,04			
• Komplementarität	0,08			
• Einzigartigkeit	0,15			
• Kundennutzen	0,2			
• Nachahmbarkeit	0,2			
• Substituierbarkeit	0,15			
gewichteter Kompetenzwert	1			
Ranking				

Abbildung 18: Kernkompetenzen bewertet hinsichtlich ihrer Kompetenzstärke⁷⁷

⁷⁶ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 40 - 41.

Mit Hilfe einer einfachen Nutzwertanalyse, dessen Ergebnis den Ausprägungsgrad des Nutzens einer KK darstellt, kann die Qualität, d.h. die Stärke einer KK ermittelt werden.

Neben der gegenwertigen Betrachtung der Kompetenzen eines Unternehmens darf das zukünftige Erfolgspotential aber nicht vernachlässigt werden. Im weiteren Verlauf ist somit festzustellen, ob und inwieweit die KK dauerhaft sind oder durch die Entwicklung der Märkte mehr oder weniger schnell an Bedeutung verlieren.

3.1.5.3.2 Ermittlung künftiger Erfolgspotentiale von Kompetenzen

Zur Ermittlung der zukünftigen Erfolgspotentiale von Kompetenzen empfiehlt sich eine Analyse der Faktoren, die den künftigen Erfolg bestimmen. Dabei werden die Ergebnisse über gegenwärtig und künftig relevante Kompetenzen abgeglichen. Hier kann auf die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren zurück gegriffen werden. Das Verfahren basiert auf der Annahme, dass für jedes Unternehmen in jedem seiner Marktsegmente einige wenige, jeweils unterschiedliche Erfolgsfaktoren existieren, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Nachfolgend sind Beispiele für allgemeingültige Erfolgsfaktoren sind aufgeführt.

- Zeit (Leistungen schnell erstellen, Termine halten)
- Qualität (mit den Leistungen Kundenbedürfnisse befriedigen)
- Kosten (Leistungen zu wettbewerbsfähigen Kosten erstellen)
- Flexibilität (wechselnden Anforderungen der Kunden gerecht werden)
- Service (Kundenorientierung und Kundenbetreuung)

Um die jeweiligen kritischen Erfolgsfaktoren identifizieren zu können, bedarf es Analysen der jeweiligen Branche, ihrer Märkte und Segmente. Die gewählten Erfolgsfaktoren sind zu gewichten und wie im Fall der Qualitätsbeurteilung von Kompetenzen unter Anwendung einer einfachen Nutzwertanalyse zu bewerten. So ist zu beurteilen, inwieweit die Kompetenzen des Unternehmens mit den Anforderungen der Märkte übereinstimmen und wie dauerhaft die ermittelten KK sind.

⁷⁷ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 42.

Kriterien	Gewichte (Bsp.)	KK ₁	KK ₂	
• Zeit	0,15			
• Qualität	0,25			
• Kosten	0,2			
• Flexibilität	0,1			
• Service	0,15			
• Sonstige Faktoren	0,15			
gewichteter Kompetenzwert	1			
Ranking				

Abbildung 19: Kernkompetenzen bewertet hinsichtlich ihrer Dauerhaftigkeit⁷⁸

Die Ergebnisse der beiden Nutzwertanalysen können in einer Matrix dargestellt werden, die es ermöglicht Empfehlungen zum Outsourcing bzw. zur Fortführung der Eigenerstellung bestimmter Leistungen und Prozesse zu geben.⁷⁹

3.1.5.4 Portfolio der Kernkompetenzen

Zur Ableitung von Handlungsempfehlungen hinsichtlich Eigenleistung oder Fremdbezug von Dienstleistungen müssen die Resultate der Bewertung der KK (Qualität und kritische Erfolgsfaktoren) zusammengeführt werden.

Die gesammelten KK werden in einem Portfolio, welches in vier Quadranten unterteilt ist, positioniert. Die Lage im Portfolio richtet sich nach der auf der Abszisse aufzutragenden Qualität der KK und der auf der Ordinate abzulesenden Dauerhaftigkeit der KK.

⁷⁸ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 45.

⁷⁹ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 40 - 45.

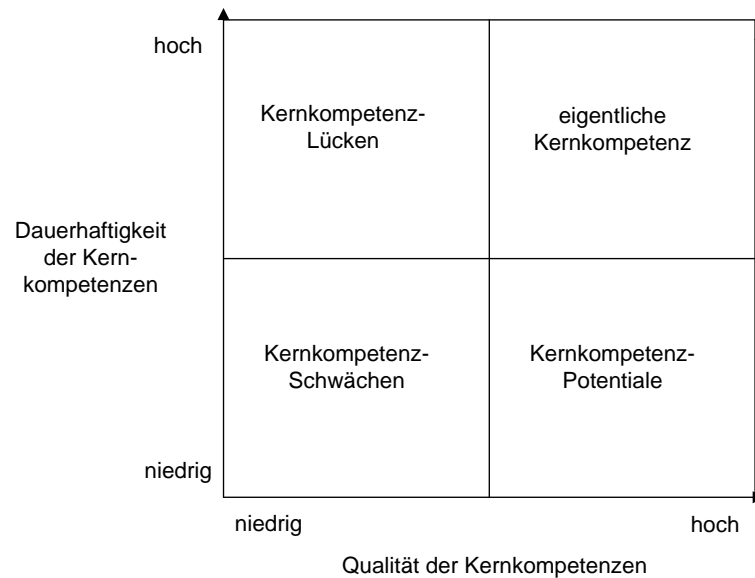


Abbildung 20: Portfolio der Kernkompetenzen⁸⁰

Die im ersten Quadranten „Kernkompetenz-Schwächen“ positionierten Kompetenzen sind keine echten KK, jedoch u.U. notwendig für das Geschäft. Der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ist i.d.R. kaum möglich, da die Kompetenzen durch die Mitbewerber in ähnlicher oder sogar besserer Weise beherrscht werden. Eine Verschlechterung unter den Branchenstandard ist zu vermeiden, da sich das sehr schnell in Wettbewerbsnachteilen niederschlägt. Vor diesem Hintergrund ist ein Outsourcing der Kompetenzen zu empfehlen, da deren Qualität und Dauerhaftigkeit zu gering ist. Sie können gewöhnlich ohne große Probleme von entsprechend spezialisierten Anbietern erbracht werden.

KK im zweiten Quadranten erfüllen zwar die an sie gestellten Qualitätsansprüche, ihre zukünftigen Erfolgschancen werden jedoch nicht besonders groß eingeschätzt. Vor dem Hintergrund des ambivalenten Charakters der Kernkompetenz-Potentiale, d.h. sie können Chancen oder Belastungen darstellen, sind diese selektiv zu behandeln. Es ist deshalb primär zu bewerten, ob die vorhandenen Kompetenzen zu künftigen Erfolgspotentialen gemacht werden können oder nicht.

⁸⁰ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 46 in Anlehnung an: Hinterhuber, H. H., Stuehec, U., Kernkompetenzen, 1997; Stanke, A., Konzentration auf Kernkompetenzen, 1995.

Im ersten Fall muss in die potentiellen KK investiert werden und ihr zielstrebigem Ausbau erfolgen, damit diese in Zukunft zu wirklichen KK werden.

Ist von dem Fall auszugehen, dass die bisherigen Kernkompetenzpotentiale immer mehr an Erfolgswirksamkeit verlieren und auch keinen Beitrag zur Funktion des Kompetenzgefüges leisten, ist das Outsourcing der betrachteten Kompetenz zu empfehlen, v.a. im Hinblick auf eine Umverteilung der Ressourcen auf strategisch bedeutsamere Bereiche.

Die im dritten Quadranten vorzufindenden Kompetenzen sind die eigentlichen KK eines Unternehmens, da mit ihnen eine dauerhafte Differenzierung im Wettbewerb möglich ist. Die Konzentration auf diese wahren KK, die die Pflege und Weiterentwicklung dieser beinhaltet, fördert das Wachstum der Unternehmung. Aus diesem Grund sind diese unbedingt im eigenen Unternehmen zu belassen.

Kompetenzen im Bereich des vierten Quadranten „Kernkompetenz-Lücken“ verdienen den Zusatz „Kern“ noch nicht. Es ist davon auszugehen, dass diese Kompetenzen in der Zukunft einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten, eine jetzige Nutzung dieser ist aber wegen der bestehenden Kompetenz-Lücken kaum möglich. Es existiert eine Lücke zwischen dem, was der Markt jetzt bzw. in Zukunft will und dem, was das Unternehmen gegenwärtig leisten kann. Aufgrund der zu erwartenden Erfolgsrelevanz der Kompetenz sind hier besondere Anstrengungen für Verbesserungen angebracht um die Lücken zu schließen. Es sollte darauf geachtet werden, dass der Versuch ihrer Schließung nicht zu viele Ressourcen bindet. Deshalb wird hier, ähnlich wie im dritten Quadranten, ein selektives Vorgehen empfohlen.

Kompetenzen, die künftig in der Lage sind einen erheblichen Beitrag zur Differenzierung im Wettbewerb zu leisten und deren Abstand zum Niveau der Mitbewerber nicht zu groß ist, sollten nicht ausgelagert werden.

Im Gegensatz dazu ist eine Kooperation bzw. ein Outsourcing bei den Kompetenzen zu empfehlen, wo die eigenen Ressourcen nicht zur Schließung der Kompetenzlücken ausreichen.

In der Abbildung 21 ist das Portfolio der KK um die voran genannten Handlungsempfehlungen erweitert und dargestellt.

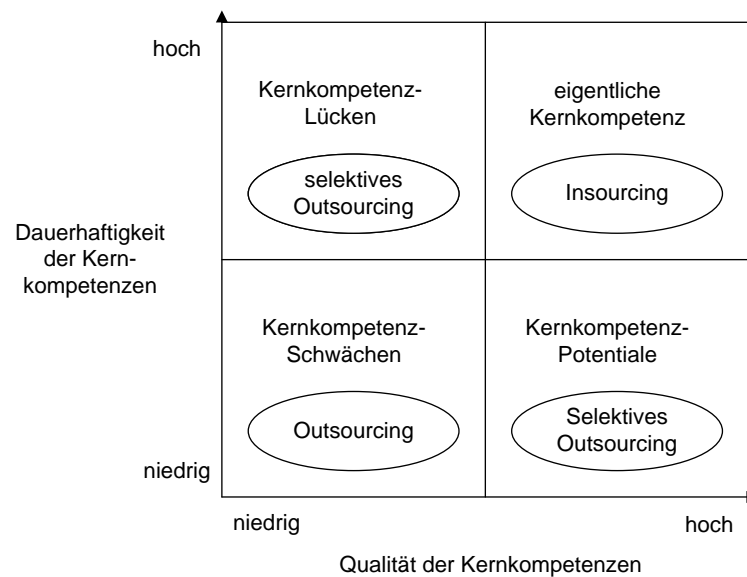


Abbildung 21: Portfolio der Kernkompetenzen mit Handlungsempfehlungen⁸¹

Mit dem Portfolio der KK können erste, grobe Handlungsempfehlungen für bzw. gegen das Outsourcing von Leistungen abgeleitet werden, die jedoch abhängig von Branche und Unternehmen noch näher spezifiziert und kritisch hinterfragt werden müssen. Es kann aber grundsätzlich festgehalten werden, je höher die Qualität einer KK und je größer deren zukünftiges Erfolgspotential, desto eher sollte die Eigenleistung in Betracht gezogen werden.⁸²

3.1.5.5 Bewertung des Konzepts der Kernkompetenzen

Der ressourcenbasierte Ansatz ermöglicht eine systematische Analyse der eigenen Ressourcenpotentiale und –defizite. Mit Hilfe des Portfolios der KK ist es möglich, die eigentlichen KK und potentielle Outsourcing-Kandidaten zu identifizieren.

⁸¹ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 49 in Anlehnung an: Hinterhuber, H. H., Stuhel, U., Kernkompetenzen, 1997; Stanke, A., Konzentration auf Kernkompetenzen, 1995.

⁸² Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 46 - 48.

Die aus dem Portfolio abgeleiteten Empfehlungen sollten jedoch kritisch hinterfragt werden. Wie bei vielen Portfolio-Ansätzen bestehen bzw. ergeben sich einige Probleme.

Diese beziehen sich vorrangig auf die fehlende Dimensionierung der Qualität und Dauerhaftigkeit von Kompetenzen, die Einordnung der einzelnen Kernkompetenzen, die auf subjektiven Bewertungen beruhen, sowie die mangelnde Berücksichtigung von Synergiepotenzialen zwischen den einzelnen KK. Vor diesem Hintergrund ist eine zu starre Anwendung der abgeleiteten Handlungsempfehlungen nicht ratsam.

Zudem ist fraglich, ob angesichts einer dynamischen Umwelt und sich ständig ändernden Grundlagen des Wettbewerbs tatsächlich dauerhaft Wettbewerbsvorteile durch die Ressourcen geschaffen werden können. Eine empirische Überprüfbarkeit ist aufgrund einer Vielzahl von Begrifflichkeiten (Ressourcen, Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten) und uneinheitlichen Definitionen nur schwer möglich. Der potentielle Anwender muss sich deshalb die Frage stellen: „Schaffen Kernkompetenzen deshalb Erfolge, weil man das, was erfolgreich ist, als Kernkompetenz bezeichnet?“⁸³

Die Bedeutung des Konzepts ist darin zu sehen, dass der Entscheidungsträger neben der Kostenproblematik auch mit der Komplexität der für die Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile verantwortlichen Ressourcen bzw. Kompetenzen konfrontiert und damit sensibilisiert wird.⁸⁴

3.1.6 Verknüpfung der Analyse- und Bewertungsverfahren

Wie im Abschnitt 3.1.2.3 beispielhaft erörtert, besteht die Möglichkeit, einige Mängel der vorgestellten Analyse- und Bewertungsverfahren durch deren Kombination zu beseitigen.

In der Praxis geschieht dies v.a. durch die Verknüpfung von Nutzwertanalysen und kostenrechnerischen Verfahren, wobei im ersten Fall auf qualitative und im Folgenden auf quantitative, insb. monetäre Aspekte eingegangen wird.

⁸³ Streit, B., Praktische und Theoretische Entscheidungshilfen, 2006, S. 20.

⁸⁴ Vgl. Streit, B., Praktische und Theoretische Entscheidungshilfen, 2006, S. 19 – 20; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 49 – 50.

3.1.6.1 Portfolio-Ansatz auf Basis der Nutzwertanalyse nach Viering

In einem erweiterten Entscheidungsfindungsansatz wurde das von Picot auf der Transaktionskostentheorie entwickelte Portfolio-Modell durch Viering in verschiedener Hinsicht ergänzt und verbessert.

Durch die Kombination des Portfolio-Ansatzes mit der Nutzwertanalyse wird der Kritikpunkt, der sich bei der Anwendung der Nutzwertanalyse in Bezug auf die Vernachlässigung von Kosteninformationen ergibt, entkräftet.

In einem ersten Schritt des Portfolio-Ansatzes auf Basis der Nutzwertanalyse wird eine umfangreiche Liste mit allen relevanten Entscheidungsfaktoren der Outsourcing-Maßnahme erstellt. Auf diese Weise wird ein erster Kritikpunkt am Portfolio-Modell von Picot beseitigt, da neben den Auslagerungsbarrieren und den vier Eigenschaften der Leistung (Spezifität, Strategische Relevanz, Häufigkeit und Unsicherheit) noch weitere relevante Aspekte in die Entscheidungsfindung einfließen.

In der graphischen Darstellung des Portfolio-Ansatzes von Picot wurden als Achsenbezeichnungen auf der Ordinate die voran genannten Eigenschaften der Leistung und auf der Abszisse die Auslagerungsbarrieren verwandt. Die Ordinaten-Bezeichnung mit vier Begriffen in einer zweidimensionalen graphischen Darstellung ist, wie in der Beurteilung des transaktionskostentheoretischen Ansatzes beschrieben, ein weiterer Mangel dieses Verfahrens. Es wird nicht berücksichtigt, dass die vier Eigenschaften Spezifität, Strategische Relevanz, Häufigkeit und Unsicherheit i.d.R. unterschiedlich stark bzw. schwach ausgeprägt sind und darüber hinaus nicht immer mit der gleichen Gewichtung in die Entscheidungsfindung einfließen. Bei der von Viering vorgeschlagenen Erweiterung des Portfolio-Ansatzes ist das Problem der Achsendimensionierung durch die hohe Anzahl an Kriterien und der aus Gründen der Übersichtlichkeit bevorzugten zweidimensionalen Portfolio-Darstellung noch verschärft. Deshalb wurden den verschiedenen Einflussgrößen zwei Hauptvariablen zugeordnet, die dann auch die Achsendimensionen der Portfolio-Matrix bilden. Als Hauptvariable bzw. Achsendimension wurden die Ökonomische Relevanz und die Fremdbezugsbarrieren bestimmt.

Im Rahmen des Outsourcing-Vorhabens fallen unter die Fremdbezugsbarrieren z.B. rechtliche und beschäftigungspolitische Faktoren (bestehende Kündigungsschutzmaßnahmen, Tarif- und Betriebsvereinbarungen, Mitbestimmungsrechte u.ä.), begrenzte Verfügbarkeit von Kapital oder Verlust von eigenem wertvollen Know-how.

Unter Ökonomische Relevanz fallen alle Kriterien, die für die Beurteilung der Stärken/Chancen und Schwächen/Risiken maßgeblich sind. Dazu zählen vor allem Kosten- und Leistungsaspekte sowie strategische Gesichtspunkte.

Die Zuordnung der Einflussgrößen zu den zwei Grunddimensionen ist i.d.R. nicht immer einfach, da es zu Überschneidungen kommen kann. Vor diesem Hintergrund sollte sie sorgfältig erfolgen und gegebenenfalls überprüft werden.

Durch die Anwendung der Nutzwertanalyse wird der Kritikpunkt hinsichtlich der ungleichen Bedeutung und/oder Ausprägung der einzelnen Kriterien bei der Ermittlung der Hauptvariablen beseitigt. Die verschiedenen Faktoren werden zunächst gewichtet und bewertet. Anschließend werden die gewichteten Punktbewertungen der einzelnen Einflussgrößen der Ökonomischen Relevanz bzw. den Fremdbezugsbarrieren zugeordnet. Die in der Portfolio-Darstellung von Picot unscharfe Einteilung der Felder wird durch die Zuordnung von Punktwerten ersetzt, da die Quantifizierung der beiden Achsendimensionen des Portfolio-Modells eine numerische Abgrenzung der Felder ermöglicht. Die jeweiligen ermittelten Punktsommen der betrachteten Leistung lassen sich hinsichtlich der Ökonomischen Relevanz und den Fremdbezugsbarrieren als Koordinaten eines Punktes in der Portfolio-Matrix darstellen. Je nach dem, in welchem Quadranten in der Portfolio-Darstellung sich der Punkt befindet, lassen sich Strategieempfehlungen hinsichtlich der Outsourcing-Entscheidung geben.⁸⁵

⁸⁵ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 83 – 85.

Das von Viering entwickelte Portfolio-Modell auf Basis der Nutzwertanalyse stellt eine Verbesserung der Aussagekraft des Portfolio-Ansatzes von Picot dar. Durch den erweiterten Portfolio-Ansatz können die Ergebnisse der Nutzwertanalyse graphisch und anschaulich dargestellt werden, was in der einfachen Nutzwertanalyse nicht möglich war. In diesem Zusammenhang wird auch die kritisierte, fehlende ökonomische Interpretierbarkeit der Nutzwertanalyse behoben. Hauptkritikpunkt bei dem erweiterten Ansatz bleibt aber weiterhin die Vielzahl von subjektiven Bewertungsvorgängen, die auf die Verwendung der Nutzwertanalyse zurückzuführen sind.

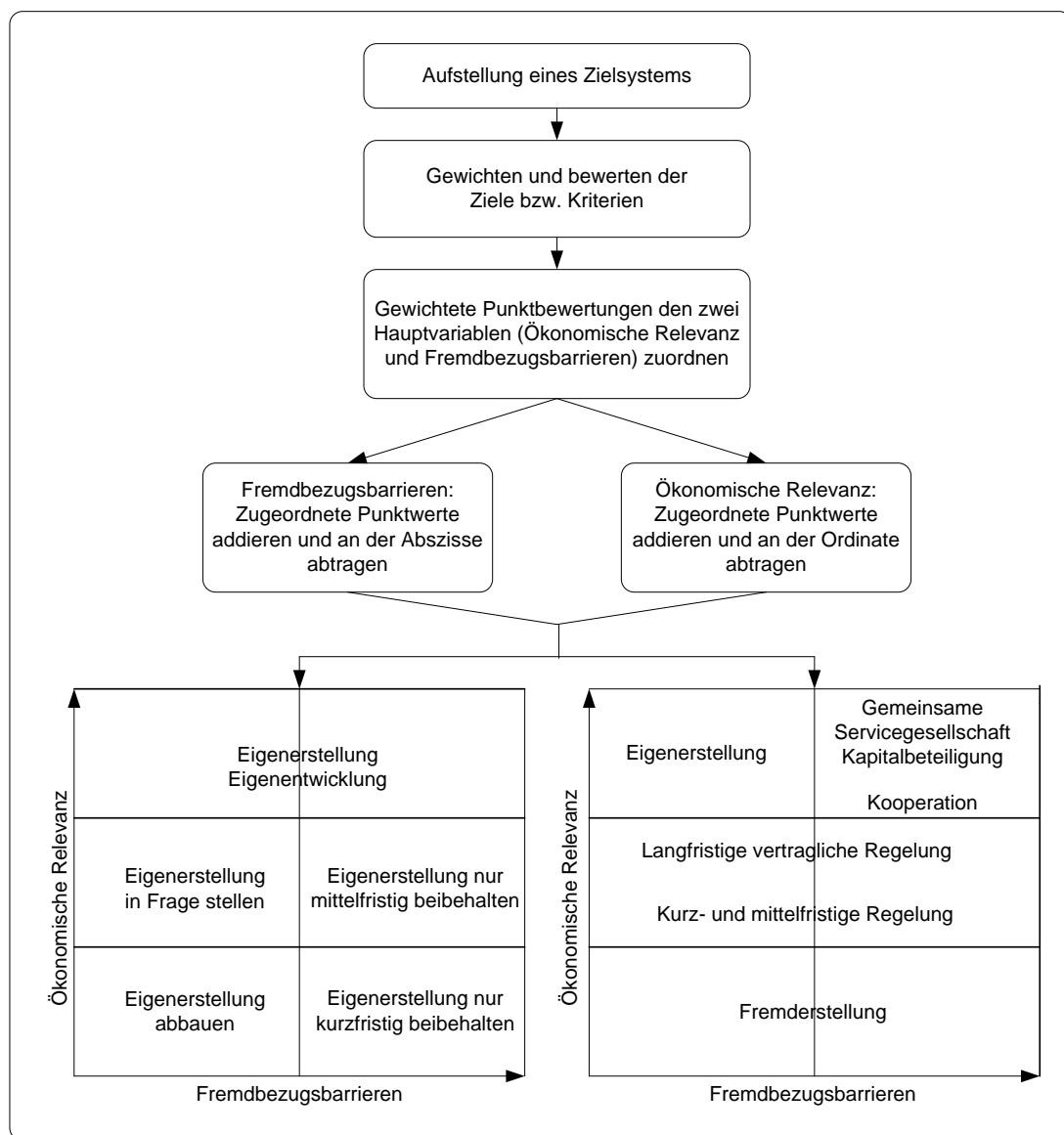


Abbildung 22: Portfolio-Ansatz auf Basis der Nutzwertanalyse nach Viering⁸⁶

⁸⁶ Eigene Darstellung.

3.1.6.2 Entscheidungsmatrix am Beispiel der VDI 2899

Bei der VDI 2899 „Entscheidungsfindung für Eigenleistung oder Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen“ wird eine einfache Nutzwertanalyse mit einer Wirtschaftlichkeitsberechnung kombiniert, um neben den quantifizierbaren (wirtschaftliche Kriterien) auch wertmäßig nur bedingt erfassbare Kriterien (organisatorische und technische Kriterien) zu berücksichtigen.⁸⁷ Das in der Abbildung 23 dargestellte Ablaufschema erläutert das Verfahren.

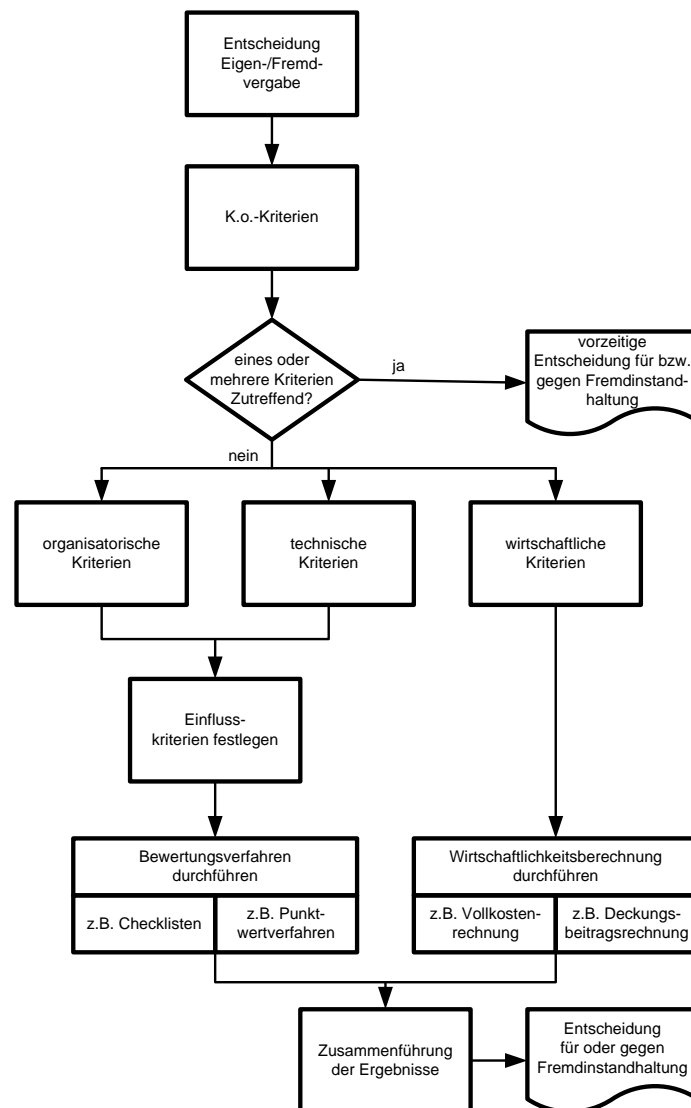


Abbildung 23: Ablaufschema zur Entscheidungsfindung für Eigenleistung oder Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen⁸⁸

⁸⁷ Vgl. Verein Deutscher Ingenieure: VDI 2899, Eigenleistung oder Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen, 1996, S. 6.

⁸⁸ Vgl. Verein Deutscher Ingenieure: VDI 2899, Eigenleistung oder Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen, 1996, S. 5.

Bevor die Analyse der Vergabe von Leistungen hinsichtlich organisatorischer, technischer und wirtschaftlicher Kriterien erfolgen kann, müssen die Randbedingungen des Vorhabens in Form von K.o.-Kriterien geprüft werden.

Im Fall der Vergabe von Instandhaltungsleistungen ist das z.B. personelle Verfügbarkeit, Gewährleistung, terminliche Bindung, Arbeitszeitgesetz etc. Liegen keine zwingenden Randbedingungen vor, kann eine Wirtschaftlichkeitsberechnung vorgenommen werden. Hier stehen dem Anwender je nach Datenverfügbarkeit die Vollkostenrechnung oder die ergebnismaximierte Deckungsbeitragsrechnung zur Verfügung. Ist die Wirtschaftlichkeitsberechnung abgeschlossen, werden in einem weiteren Verfahren wertmäßig nur bedingt erfassbaren Einflussgrößen (organisatorische und wirtschaftliche Kriterien) beurteilt. In einem ersten Schritt sind klar verständliche und überschneidungsfreie Einflusskriterien zu definieren, die die Basis für die Erstellung eines Punktwert-Formulars (A 4) bilden. Danach ist eine Gewichtung der einzelnen Kriterien vor dem Hintergrund der übergeordneten Ziele (Unternehmens-, Produktions-, strategische Ziele) vorzunehmen. Im nächsten Arbeitsschritt erfolgt die Bewertung der Ausprägungsform mit Hilfe eines einfachen Punktesystems, das den Zielerreichungsgrad für die einzelne Ausprägungsform widerspiegelt. Der Zielerreichungsgrad wird aus dem prozentualen Anteil des Gesamtpunktwertes gebildet ($6,0 = 100\%$).

Der ermittelte Zielerreichungsgrad stellt neben dem Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsanalyse den zweiten Entscheidungsfaktor dar. Zur Abwägung und Abstimmung von quantifizierbaren Kostenaspekten und dem Zielerreichungsgrad für die organisatorischen und technischen Kriterien wird in der VDI 2899 eine Matrix vorgeschlagen, wo die quantitativen und qualitativen Faktoren gegenübergestellt werden. Mit Hilfe der nachfolgend aufgeführten Matrix kann man sich für die Alternative entscheiden, die kostengünstiger ist und den höchsten Zielerreichungsgrad aufweist.⁸⁹

⁸⁹ Vgl. Verein Deutscher Ingenieure: VDI 2899, Eigenleistung oder Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen, 1996, S. 6 - 9.

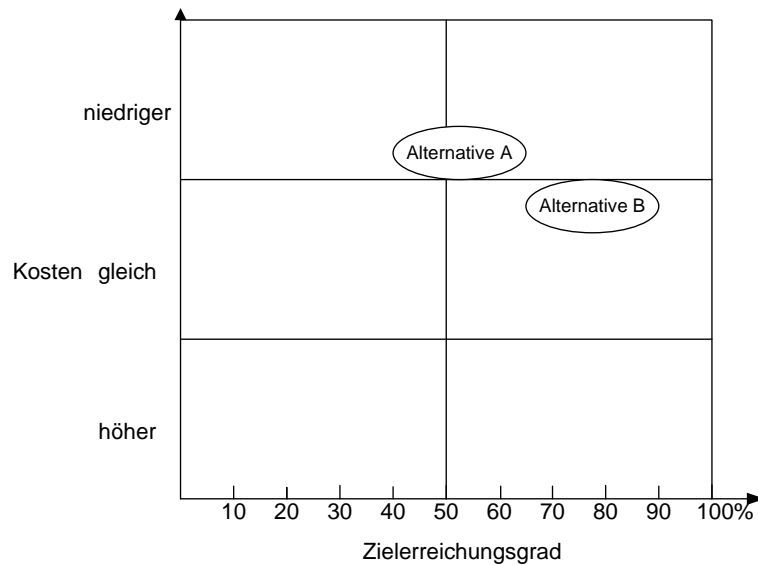


Abbildung 24: Entscheidungsmatrix der VDI 2899⁹⁰

Das Verfahren nach der VDI 2899 ermöglicht eine vollständige, systematische Bewertung aller relevanten Kriterien und bietet damit eine Hilfe für eine transparente und nachvollziehbare Entscheidung. Hauptkritikpunkte sind, wie bei der Beurteilung des kostenrechnerischen Ansatzes und der Nutzwertanalyse hervorgehoben, die mangelnde Verfügbarkeit von Daten für den Kostenvergleich sowie die Subjektivität der Gewichtung und Punktbewertung.

3.1.7 Auswahl der Analyse- und Bewertungsverfahren zur Unterstützung der Entscheidungsfindung

Wichtiger als die Optimierung der einzelnen Bewertungs- und Analyseverfahren durch deren Kombination bzw. durch deren Weiterentwicklung sind nach Meinung des Verfassers die Auswahl der Instrumente und deren Zuordnung zu den nachfolgend beschriebenen Phasen des Outsourcing-Prozesses.

In diesem Zusammenhang erscheinen v.a. der transaktionskostentheoretische Ansatz nach Picot und die Nutzwertanalyse als geeignete Modelle zur Entscheidungsfindung.

⁹⁰ Vgl. Verein Deutscher Ingenieure: VDI 2899, Eigenleistung oder Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen, 1996, S. 9.

Mit Hilfe der Transaktionskostentheorie und deren Strategieempfehlungen lassen sich Outsourcing-Kandidaten unter den Dienstleistungen identifizieren. Nach der Überprüfung der Randbedingungen einer evtl. zu realisierenden Outsourcing-Maßnahme wird unter Anwendung der Nutzwertanalyse und der damit einhergehenden systematischen Untersuchung aller relevanten Aspekte eine Entscheidung für oder gegen das Outsourcing getroffen. Im Fall der Entscheidung für den Fremdbezug des Facilities Service kann die Nutzwertanalyse darüber hinaus auch als Auswahlverfahren für potentielle Dienstleister verwendet werden.

3.2 Phasenkonzept für den Outsourcing-Prozess

Beim Outsourcing handelt es sich um ein komplexes, strategisches Entscheidungsproblem, mit u.U. sehr weitreichenden Auswirkungen. Dabei ist die Auslagerung von Unternehmensaktivitäten kein punktueller Akt, sondern ein zeitaufwendiger Prozess, der aus mehreren Phasen besteht. Es empfiehlt sich, den Outsourcing-Prozess in mehrere, überschaubare Teilprozesse zu gliedern. Die prinzipielle Entscheidung für Eigenleistungen oder Fremdvergabe von Facilities Services erfolgt in einer Kette von weiteren Entscheidungen und fallweise durchzuführenden Tätigkeiten. Diese gilt es, sowohl im Einzelnen zu optimieren als auch in ihrer gegenseitigen Wirkung aufeinander abzustimmen. Dabei zeigt sich, wie wichtig für die Ermittlung der optimalen Organisationsform die Einschätzung der Chancen und Risiken des Outsourcing-Vorhabens als Ganzes und ein systematisches Vorgehen sind.⁹¹

Im Folgenden wird deshalb zunächst ein allgemeingültiger Ablauf von Outsourcing-Prozessen dargestellt. Anschließend werden die einzelnen Phasen vertiefend betrachtet und teilweise mit Verfahren verknüpft, die bei der Entscheidungsfindung bzw. Bewältigung der Phase eine Hilfe bieten.

Jedes Outsourcing-Vorhaben ist aufgrund seiner individuellen Ausprägungen durch firmen- und situationsspezifische Besonderheiten der Unternehmen gekennzeichnet. Im konkreten Einzelfall können Abweichungen im Bezug auf die inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Schritte und deren Reihenfolge

⁹¹ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 95; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 17 – 18.

auftreten, jedoch ergeben sich immer wieder Phasen, die sich bei jedem Outsourcing-Projekt gleichen bzw. ähneln. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese wie folgt gegliedert.

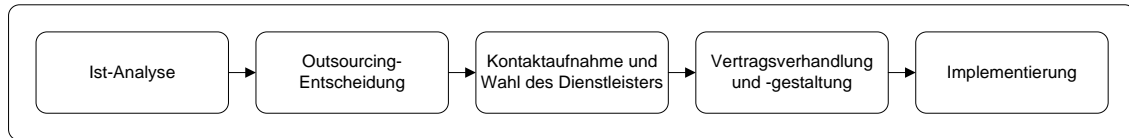


Abbildung 25: Phasenkonzept für den Outsourcing-Prozess⁹²

Diese Phasenfolge ist nicht als fest vorgegebene zeitliche Stufenfolge zu verstehen, vielmehr ist sie als logischer Ablauf der Outsourcing-Maßnahme zu betrachten. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des Outsourcing-Prozesses näher erläutert und dargestellt.

3.2.1 Ist-Analyse

Für die Initiierung eines Outsourcing-Prozesses können im Einzelfall verschiedene Faktoren, Anlässe und/oder Unternehmensinstanzen verantwortlich sein. Der Anstoß, über die Auslagerung einer Dienstleistung nachzudenken, wird gewöhnlich durch die Wahrnehmung eines innerbetrieblichen Problems ausgelöst. Nur selten wird Outsourcing in Betracht gezogen, ohne dass ein spezifischer Problemdruck besteht. Dabei bietet gerade ein aktives Suchen nach Chancen durch Outsourcing ein großes und unerschöpfliches Potential für das Unternehmen, die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Position des Unternehmens zu stärken und maßgeblich zu verbessern.⁹³ Für ein Outsourcing-Vorhaben wird i.d.R. ein Projektteam gebildet, dem Mitarbeiter aus allen potentiell betroffenen Bereichen, Vertreter der Unternehmensführung, gegebenenfalls auch externe Berater sowie Mitglieder des Betriebsrates angehören sollten.

⁹² Vgl. Cunningham, P. A., Fröschl F., Outsourcing, 1995, S. 135; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000; S. 95; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 18.

⁹³ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 96; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 18.

Zur Identifikation von Bereichen, Funktionen, Prozessen und dergleichen, die für ein Outsourcing in Frage kommen, ist zunächst eine sorgfältige und umfassende Ist-Analyse erforderlich. Deren Aufgabe besteht darin, generellen Handlungsbedarf aufzuzeigen und notwendige Outsourcing-Kandidaten herauszuarbeiten. Prinzipiell können Hinweise für ein Outsourcing sowohl aus Analysen des Unternehmensumfelds als auch aus Analysen der „Innenwelt“ des Unternehmens kommen.

Neben der Umfeldanalyse sollten alle mit dem Unternehmen in Beziehung stehenden Interessengruppen identifiziert, beobachtet und bzgl. ihrer Einflussnahme auf das Unternehmen untersucht werden. Solche Stakeholder können z.B. Mitarbeiter, Verbände, Kunden, Lieferanten, Staat, Kapitalgeber und Konkurrenten sein. Die systematisch durchzuführende Untersuchung der Unternehmensumwelt in Form der strategischen Umfeldanalyse gibt Aufschluss über bestehende und entstehende Herausforderungen an Unternehmen.

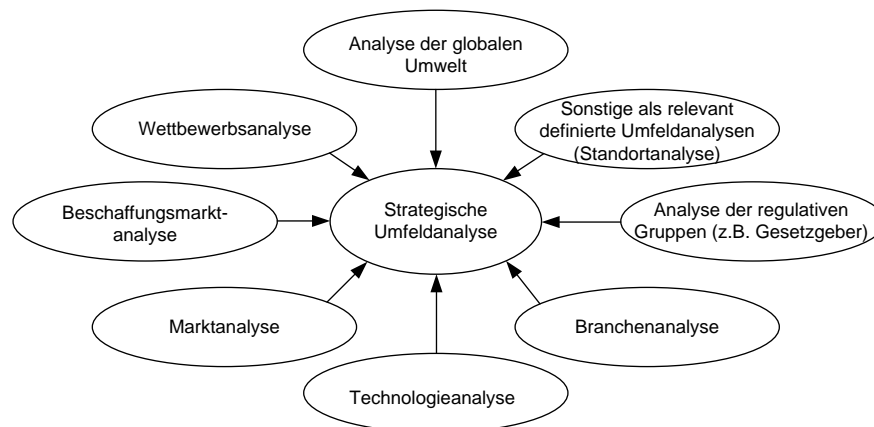


Abbildung 26: Strategische Umfeldanalyse und ihre Teilgebiete⁹⁴

Die Abbildung 26 gibt einen Überblick über die einzelnen Teilgebiete der strategischen Umfeldanalyse.

Nachfolgend sind zwei Beispiele aufgeführt, wie mit Hilfe der Umfeldanalyse der einzelnen Bereiche outsourcing-relevante Informationen gewonnen werden können.

⁹⁴ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 24.

- Kundenanalysen ergeben, dass ein bestimmter Service von den Kunden des Unternehmens sehr geschätzt wird. Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, ob eine Auslagerung oder Verselbstständigung dieser Leistungserstellung in eine Tochtergesellschaft von Vorteil ist, damit die Dienstleistung auch anderen Unternehmen angeboten werden kann.
- Studien zeigen, dass in der eigenen Branche bestimmte Dienstleistungen fast immer ausgelagert sind. Hier ist zu prüfen, ob die Eigenleistung kostengünstiger ist oder ob mit ihr ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann.

Die Beispiele zeigen die Notwendigkeit einer laufenden Beobachtung und Analyse des relevanten Umfeldes. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse vermitteln ein Gespür für Umfeldtrends und erlauben rechtzeitiges aktives Handeln. Im Interesse eines strukturierten Vorgehens bei der Analyse der Unternehmensumwelt empfiehlt es sich, eine Reihe von Vorkehrungen zu treffen.

- Festlegen von für das Unternehmen besonders relevanten Umfeldbereichen. Hierbei ist in einem ersten Schritt eine möglichst breitgefächerte Grundanalyse zu empfehlen, die bei spezifischen Fragestellungen durch Feinanalysen in bestimmten Bereichen vertieft werden kann.
- Erschließen möglicher Informationsquellen, wie z.B. Zeitschriften, Studien, Informationsbroker, persönliche Informationsquellen u.a. und ordnen nach ihrer Bedeutung.
- Schulen der Teammitglieder, auch oder besonders in kreativen und unkonventionellen Denken.
- Investieren in eine geeignete Infrastruktur, wie z.B. Kommunikationseinrichtungen, über die auf Datenbanken zugegriffen werden kann oder simulations- und computergestützte Lernmodelle, mit deren Hilfe Szenarien durchgespielt und das Problemverständnis verbessert werden kann.

Die aus der Umfeldanalyse gewonnenen Informationen erlangen aber erst mit der Kombination der Analyse des Unternehmens selbst an Bedeutung.⁹⁵ Die Unternehmensanalyse ist vom Prinzip her eine Stärken- und Schwächenanalyse, bei der Bereiche, Funktionen, Strukturen, Systeme sowie Produkte und Dienstleistungen der Unternehmung systematisch analysiert und im Vergleich mit Konkurrenten oder anhand von „Best-Practise“-Informationen bewertet und klassifiziert werden. Wichtigste Grundbedingung für eine optimale Stärken- und Schwächenanalyse ist die Transparenz der Leistungsprozesse eines Unternehmens. Ist dies der Fall, können die unternehmensintern erstellten Dienstleistungen bewertet werden. Die Ermittlung der Stärken und Schwächen findet dann zum einen durch subjektive Schätzung (intuitive Schätzung durch die Entscheidungsträger bzw. durch das Projektteam) und zum anderen durch Verwendung objektiv nachprüfbarer Daten, wie z.B. Informationen zu Kosten einer intern erstellten Dienstleistung, statt. Dabei empfiehlt sich eine kombinierte Vorgehensweise der beiden Methoden. Die Ermittlung der Daten über Konkurrenzleistungen gestaltet sich etwas schwieriger, da trotz Durchführung einer laufenden und systematischen Konkurrenzanalyse auf zumeist ungenaue Daten oder Schätzungen zurückgegriffen werden muss. Statt echter Konkurrenzdaten können natürlich Daten auch aus Studien, z.B. in Form von Benchmarks, oder Daten eines fiktiven Konkurrenten verwendet werden.⁹⁶

Stärken- und Schwächenprofile liefern eine Fülle von Informationen, die eine sehr gute Grundlage für die Diskussion über Eigenleistung oder Fremdvergabe von Dienstleistung bieten. Mit zusätzlichen Aussagen über die relative und strategische Bedeutung einzelner Leistungsprozesse bzw. –aktivitäten oder ganzer Dienstleistungen können Alternativen bezüglich der optimalen Organisationsform herausgearbeitet werden. Als methodische Hilfen eignen sich dabei Portfolio-Analysen, basierend auf dem transaktionskosten-theoretischen Ansatz oder in Form des Konzepts der Kernkompetenzen. Gemäß der im Abschnitt 3.1.7 getroffenen Auswahl wird zur Identifikation der Outsourcing-Kandidaten in der Ist-Analyse auf das Portfolio mit

⁹⁵ Vgl. Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 22 - 25.

⁹⁶ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 98, 100 – 101; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 25 - 27.

Strategieempfehlungen von Picot zurückgegriffen. Des Weiteren müssen die Randbedingungen der ermittelten Einbindungsform, sogenannte K.O.-Kriterien, geprüft und beurteilt werden. So wird der Fremdbezug unmöglich, wenn bspw. das notwendige Know-how zur Ausübung der Dienstleistung unter keinen Umständen außerhalb des Unternehmens zugänglich gemacht werden soll oder es keine Dienstleister gibt, die die Dienstleistung erbrinden könnten. Im Gegensatz dazu ist die Eigenleistung nicht möglich, wenn ausschließlich ein Wettbewerber über das notwendige Know-how verfügt. Weiterhin können z.B. eine finanzielle Einschränkung oder Kapazitätsengpässe eine Eigenerstellung der Leistung unmöglich machen.

3.2.2 Outsourcing-Entscheidung

Ergebnis des vorangegangenen Abschnitts war die Herausarbeitung von Problembereichen im Unternehmen sowie die Identifikation von potentiellen Outsourcing-Kandidaten. Nun muss darüber befunden werden, ob die identifizierte Dienstleistung weiter selbst erstellt oder deren Erstellung ausgelagert wird. Die Outsourcing-Entscheidung zieht immer langfristige und tiefgreifende Veränderungen nach sich. Deshalb ist es erforderlich, dass diese strategisch bedeutsame Entscheidung nicht unsystematisch, intransparent und willkürlich getroffen wird.⁹⁷ Vor diesem Hintergrund ist zur Unterstützung bei der Entscheidungsfindung ein Instrument zu wählen, welches eine systematische und transparente Entscheidung ermöglicht und zugleich die speziellen Gegebenheiten einer konkreten Entscheidungssituation berücksichtigt. Von den im Abschnitt 3.1 ausführlich beschriebenen Möglichkeiten zur Leistungsbewertung ist für diese Phase die Nutzwertanalyse zu wählen, da sie im Gegensatz zu anderen Instrumenten und Methoden die Präferenzen der Entscheidungsträger als auch unterschiedliche Zielstellungen, die das Unternehmen durch die Optimierung der Einbindungsform erreichen will, berücksichtigt. Die wichtigen qualitativen und strategischen Aspekte können ebenso einbezogen werden, wie quantitative Faktoren, individuelle, subjektive Meinungen und Ansichten der am Outsourcing-Prozess beteiligten Personen.

⁹⁷ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 105.

Die Nutzwertanalyse ist grundsätzlich eine Methode zur systematischen Entscheidungsfindung, die wegen ihres nachvollziehbaren und überprüfbaren Ablaufs zum Abbau der Entscheidungsproblematik bei der Bewertung und Auswahl komplexer Alternativen beitragen kann.

3.2.3 Kontaktaufnahme und Wahl des Dienstleisters

Während bei den vorherigen Schritten des Outsourcing-Prozesses das Leistungsangebot am Markt vernachlässigt wurde, muss spätestens in der hier vorgestellten dritten Phase die Kontaktaufnahme zu potentiellen Dienstleistungspartnern stattfinden. Um nötige Informationen und Daten für die Ist-Analyse oder Outsourcing-Entscheidung zu erhalten, kann der Kontakt zu den Dienstlern sicherlich schon früher aufgenommen werden, sollte aber wie beschrieben spätestens nach der getroffenen Entscheidung für die Auslagerung erfolgen. Der Erfolg des Outsourcing-Vorhabens ist sehr stark abhängig von der richtigen Wahl des Partners. Die Notwendigkeit einer sorgfältigen Auswahl des Dienstleisters ist weiterhin darin begründet, dass Outsourcing-Partnerschaften i.d.R. eine längerfristige Bindungsdauer aufweisen. Deshalb sollte die Wahl nicht nur nach Kosten- und Leistungsaspekten erfolgen, sondern ebenfalls qualitative Faktoren berücksichtigen.

Für die Auswahl eines optimalen Dienstleisters empfiehlt es sich, zunächst Informationen über ein möglichst breites Spektrum an Anbietern einzuholen und aus der Vielzahl von potentiellen Dienstleistern diejenigen auszuwählen, die zur Übernahme der auszulagernden Dienstleistung geeignet scheinen.

Die Beschaffung von Informationen kann über mehrere Wege erfolgen. Möglichkeiten sind z.B. der Messebesuch, Inserate in Fachzeitschriften, die Auswertung von veröffentlichten Erfahrungsberichten oder eine direkte Kontaktaufnahme. Während die ersten drei Maßnahmen meist nur ungenaue Ergebnisse liefern und hauptsächlich zur Adressenbeschaffung eingesetzt werden, stellt die letztere i.d.R. die effizienteste Form der Kontaktaufnahme dar.

Als mögliche Ansprechpartner kommen folgende in Frage:

- Dienstleistungsunternehmen, die Leistungen im gesuchten Bereich anbieten und mit denen möglicherweise bereits eine Zusammenarbeit auf anderen Feldern besteht.
- Spezialisierte Zuliefer- bzw. Dienstleistungsunternehmen, die Erfahrungen mit der Übernahme der auszulagernden Leistung haben.
- Unternehmen, gegebenenfalls branchenfremd, die schon entsprechende Leistungen outgesourct haben und über Erfahrungen potentieller Dienstleister verfügen.
- Institutionen und Verbände, bei denen Informationen über mögliche Dienstleister eingeholt werden können.
- Externe Berater, die sich auf dem Gebiet des Outsourcings von Dienstleistungen spezialisiert haben. Der externe Berater verfügt neben seiner Neutralität, die ein faires und objektives Urteil verspricht, über ein großes Maß an Professionalität, was sich durch einen entsprechenden Erfahrungsschatz sowie der Kenntnis notwendiger Vorgehensweisen erklärt.⁹⁸

Nach der Kontaktaufnahme werden die potentiellen Auftragnehmer um die Abgabe eines Angebots gebeten. I.d.R. geschieht das auf Basis einer Ausschreibung, in der das Unternehmen seine Vorstellungen hinsichtlich der auszulagernden Dienstleistung detailliert beschreibt und so den Dienstleistern die notwendigen Informationen zur Angebotsabgabe zur Verfügung stellt. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Angebote der Dienstleister auf einer einheitlichen Basis erstellt werden und somit vergleichbar sind.

⁹⁸ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 108; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 61 - 62.

Im Rahmen der Ausschreibung werden dann die Anbieter zur Abgabe eines Grobkonzeptes aufgefordert, dessen Inhalt fallspezifisch zu definieren ist und nachfolgend aufgeführte Aspekte beschreibt und regelt.

- Leistungsumfang und Service
- Kostenvoranschlag
- Vorschläge bzw. Zeitpläne (Qualitätssteigerung, Kosteneinsparung u.ä.)
- Rahmenbedingungen (technologische, personaltechnische u.ä.)
- Aufteilung der Verantwortung für die Planung und Realisierung der Outsourcing-Maßnahme

Der Vorteil einer Angebotserstellung mit Hilfe eines Grobkonzeptes liegt in einer relativ kurzen Bearbeitungsdauer. In der Unternehmenspraxis ist eine Bearbeitungszeit von ca. 4 Wochen und ein Umfang von 30 bis 40 Seiten üblich, um einen zügigen Ablauf des Projekts zu gewährleisten und die Leistungsfähigkeit der Dienstleister zu testen. Innerhalb dieses Vorgangs wird eine Vorauswahl getroffen und die Zahl der in Frage kommenden Anbieter sinnvoll reduziert. I.d.R. werden detaillierte Verhandlungen mit drei bis fünf Anbietern geführt.⁹⁹

Die Angebotsevaluation sollte für jedes Projekt individuell und unter Anwendung des vorher festgelegten Anforderungsprofils erfolgen. Dennoch gibt es einige allgemeingültige Kriterien, die bei der Angebotsbewertung und Dienstleisterselektion zu beachten sind.

- Erfahrungen, Kenntnisse und Referenzen bei Outsourcing-Projekten
- Leistungsspektrum des Dienstleisters
- Unternehmen im allgemeinen (Größe, Präsenz, Image/Ruf, Stabilität)
- „Soft Skills“ des Unternehmen¹⁰⁰

⁹⁹ Vgl. Cunningham, P. A., Fröschl F., Outsourcing, 1995, S. 145; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000; S. 109.

¹⁰⁰ Vgl. Schneider, H. Outsourcing von Beschaffungsprozessen, 1998, S. 78; Schneider, H. Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsdiensten, 1996, S. 129; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000; S. 109 – 110; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 67.

Die bei dem Unternehmen eingehenden Angebote müssen unter Anwendung geeigneter Hilfsmittel untereinander hinsichtlich der in der Ausschreibung definierten Punkte verglichen und bewertet werden.

In diesem Zusammenhang erscheint ebenfalls die Nutzwertanalyse als eine besonders geeignete Methode für die systematische und nachvollziehbare Auswahl des optimalen Dienstleisters, da sie neben quantitativen auch qualitative Faktoren in der Entscheidungsfindung berücksichtigt. Die hier anzuwendende Nutzwertanalyse sollte Kriterien zur Unternehmensbewertung beinhalten, um neben der Leistungsbewertung auch eine Selektion der Anbieter vorzunehmen zu können.

3.2.4 Vertragsverhandlung und -gestaltung

Nachdem ein Anbieter als potentieller Vertragspartner ausgewählt ist, beginnt die Phase der Vertragsverhandlung und –gestaltung.

Der ausgewählte Dienstleister wird dabei über den erfolgten Zuschlag oftmals durch einen sogenannten „Letter of Intent“ (LOI) informiert, welcher eine schriftliche Absichtserklärung des Auftraggebers gegenüber dem Dienstleister, Vertragsverhandlungen mit dem Ziel eines entsprechenden Vertragsabschluss zu führen, darstellt.

Der LOI wird in keinem deutschen Gesetz erwähnt oder definiert. Er ist dem angloamerikanischen Rechtssystem entliehen und besitzt keine genauen Inhalte oder Abgrenzungen. Folglich ist seine juristische Bedeutung eingeschränkt, da er keine zum Vertragsabschluss führende Willenserklärung enthält. Dennoch bildet er für beide Parteien die rechtliche Grundlage für den Zeitraum der Vertragsverhandlungen.

In dem LOI wird der Stand der Verhandlungen festgeschrieben und dokumentiert. Darüber hinaus kann der LOI auch bereits getroffene Vereinbarungen und Klauseln regeln, so dass einmal Ausgehandeltes nicht wieder in Frage gestellt und unverändert in den zukünftigen Outsourcing-Vertrag übernommen werden kann. Da der Auftraggeber mit dem LOI dem Verhandlungspartner signalisiert, dass er an einem Vertragsabschluss interessiert ist, sollte im LOI auf jeden Fall festgehalten werden, bis zu welchem

Zeitraum der Abschluss des Outsourcing-Vertrages erwartet vorgesehen ist und wie im Fall des Nichtabschlusses verfahren werden soll.¹⁰¹

Je nach Komplexität des Outsourcing-Vorhabens kann die Vertragsverhandlung einige Monate dauern. Als Ergebnis sollte ein Outsourcing-Vertrag abgeschlossen werden, welcher i.d.R. eine Laufzeit von fünf bis zehn Jahren hat. Für das Outsourcing einer Dienstleistung gibt es kein allgemeingültiges Vertragsmuster, da Inhalte und rechtliche Grundlagen des Outsourcings nicht direkt durch gesetzliche Vorgaben im deutschen Recht geregelt sind. Ein weiterer Grund besteht darin, dass die Verträge immer fallspezifisch und situationsbedingt ausgehandelt werden.

In der Praxis besteht ein Outsourcing-Vertrag aus einem Rahmenvertrag, mehreren Einzelverträgen und Anlagen, welche durch die Aufgabenstellung, die organisatorischen und technischen Gegebenheiten und das rechtliche Umfeld bestimmt werden. Diese Teilung führt zu Teilverträgen und Vertragsanhängen:

- Rahmenverträge mit
 - Präambel, die das Ziel der Zusammenarbeit beschreibt, und
 - Grundsätzlichen Vereinbarungen, die nicht täglich benötigt werden
- Einzelverträge je Dienst, die dessen Ausführung festlegen
- Anlagen, wie Leistungsverzeichnissen, Preislisten, technischen und wirtschaftlichen Dokumentationen, Vollmachten, Budgets und Richtlinien

Um Streitfälle und hohe Gerichtskosten zu vermeiden, sollten bei der Ausarbeitung des Outsourcing-Vertrages jegliche Eventualitäten berücksichtigt und Fehler bzw. unklare Vertragspunkte ausgeschlossen werden. Der Outsourcing-Vertrag sollte nicht als ein Instrument zur bestmöglichen Durchsetzung von Ansprüchen missverstanden, sondern als eine faire, partnerschaftliche Vereinbarung betrachtet werden. So wirken Knebelverträge oder zu enge vertragliche Bindungen eher kontraproduktiv.

¹⁰¹ Vgl. Vierung, M. G., Outsourcing-Modell, 2000; S. 110 - 111; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 85 - 86.

In beiderseitigem Interesse einer langfristigen Zusammenarbeit ist eine Vertrauensbasis zwischen den beiden Unternehmen sehr wichtig. In diesem Zusammenhang sollte der Vertrag als ein Handbuch für das Outsourcing-Vorhaben mit definierten Notstandsregeln verstanden werden.¹⁰²

3.2.5 Implementierung

Nachdem der Outsourcing-Vertrag abgeschlossen wurde, erfolgt die Phase der Implementierung¹⁰³ und Zusammenarbeit, d.h. der Vertragserfüllung. Ziel ist es durch die erfolgreiche Implementierung eines Outsourcing-Konzeptes die Grundlage für eine erfolgreiche und dauerhafte Outsourcing-Partnerschaft zu legen. Dabei ist der Übergang von der Eigenleistung zu einer Outsourcing-Form eine nicht zu unterschätzende und komplexe Aufgabe. In Anlehnung an das bisher benutzte Phasenkonzept für den Outsourcing-Prozess ist zu empfehlen, auch für diese letzte Phase, die für die Einführung und Umsetzung des Outsourcing-Vorhabens und damit auch zu einem großen Teil für dessen Erfolg oder Misserfolg verantwortlich ist, ein geeignetes Ablaufschema anzuwenden. Die grobe Struktur von Implementierungsprozessen ist ähnlich der allgemeiner Planungs- und Entscheidungsprozesse. Aufgrund der Individualität und Spezifität des jeweiligen Implementierungs-Konzepts und des jeweiligen Kontextes im betroffenen Unternehmen kann die Abfolge von Implementierungsschritten nur auf einer allgemeinen Ebene abgegeben werden. Nachdem ein Projektteam¹⁰⁴ gebildet wurde, sollte nach den nachfolgend aufgeführten Schritten vorgegangen werden.

- Festlegen und definieren der gemeinsamen Ziele
- Aufgabenanalyse und –abgrenzung entsprechend der Leistungsbeschreibung aus dem Outsourcing-Vertrag
- Spezifikation der Aktivitäten und Kapazitäten

¹⁰² Vgl. Cunningham, P. A., Fröschl F., Outsourcing, 1995, S. 161 - 165; Schneider, H. Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsdiensten, 1996, S. 132 - 135; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000; S. 111.

¹⁰³ Anmerkung des Verfassers: „Der Begriff Implementierung bezeichnet zunächst alle Bemühungen um eine erfolgreiche Einpflanzung von neuen Konzepten jeder Art in alle Sektoren des jeweils umgebenden Kontextes.“ Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 108.

¹⁰⁴ Anmerkung des Verfassers: Das in der Implementierungsphase zu bildende Projektteam ist ein anderes als das in der Ist-Analyse, da es hier um die Umsetzung der Outsourcing-Maßnahme geht. Dennoch können einige Mitglieder in beiden Projektteams vertreten sein.

- Terminplanung und festlegen der Meilensteine
- Sicherstellung des Informationsflusses an alle Beteiligten
- Projektcontrolling¹⁰⁵

Trotz umfassender Maßnahmen, die einen erfolgreichen Verlauf der Implementierungsphase anhand der vorgegebenen Abfolge gewährleisten sollen, ist eine detaillierte Planung mit allen Einzelheiten in der Praxis kaum möglich. Die mehrfach zu durchlaufenden Schritte sind i.d.R. äußerst konfliktreich und informationsintensiv. Deshalb ist es besonders wichtig, die Reibungspunkte und die sich ergebenden Schnittstellen zwischen den Outsourcing-Partnern zu minimieren.

Gelingt dies nicht, führt Outsourcing bspw. zu Verunsicherung, zu Unruhe und möglicherweise zu Widerstand bei den Mitarbeitern des Auftraggebers, was den reibungslosen Ablauf und somit den Erfolg der Outsourcing-Maßnahme gefährdet. Um eine erfolgreiche Implementierung und Zusammenarbeit sicherzustellen, sollten daher folgende Aspekte berücksichtigt werden.

- Intensiver Kontakt und Einbeziehung der betroffenen Personen
- Frühzeitige Bekanntmachung des Dienstleisters
- Aufzeigen klarer Perspektiven
- Qualifikation des Personals

Die aufgeführten Maßnahmen können dabei helfen, dass die Mitarbeiter Vertrauen in den Dienstleister entwickeln und damit ein erfolgreicher Ablauf der Outsourcing-Maßnahme gewährleistet wird.¹⁰⁶

Es bleibt festzuhalten, dass gegenseitiges Vertrauen der grundlegende Erfolgsfaktor für das Outsourcing-Vorhaben ist. Des Weiteren bedarf es einer guten Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Vertragspartnern. An den Schnittstellen sind von den am Prozess beteiligten Personen vor allem ausgeprägte Verhandlungs-, Kommunikations- und Organisationsfähigkeiten gefragt.

¹⁰⁵ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000; S. 111 – 112; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 108 – 109.

¹⁰⁶ Vgl. Cunningham, P. A., Fröschl F., Outsourcing, 1995, S. 168 – 169; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000; S. 112.

Trotz einer guten Zusammenarbeit und Kommunikation sollte nicht vergessen werden, die Qualität und Termintreue des Dienstleisters zu kontrollieren. Im Vordergrund steht hier die Überprüfung der Einhaltung von vertraglich geregelten Leistungen.¹⁰⁷ Die am Outsourcing-Prozess beteiligten Personen sollten mit Hilfe regelmäßiger Meetings eine kontinuierliche Bewertung des Projektes bzw. Projektfortschrittes vornehmen. Es empfiehlt sich, eine Soll-Ist-Analyse durchzuführen, in der ein Vergleich der getroffenen Vereinbarungen (Soll-Größen) mit den Resultaten der Vertragserfüllung (Ist-Größen) durchgeführt wird.

Nachfolgend sind die Aufgaben innerhalb der Outsourcing-Phasen sowie die zugeordneten Instrumente, welche eine Hilfe für die Entscheidungsfindung bzw. Phasenbewältigung bieten, dargestellt.

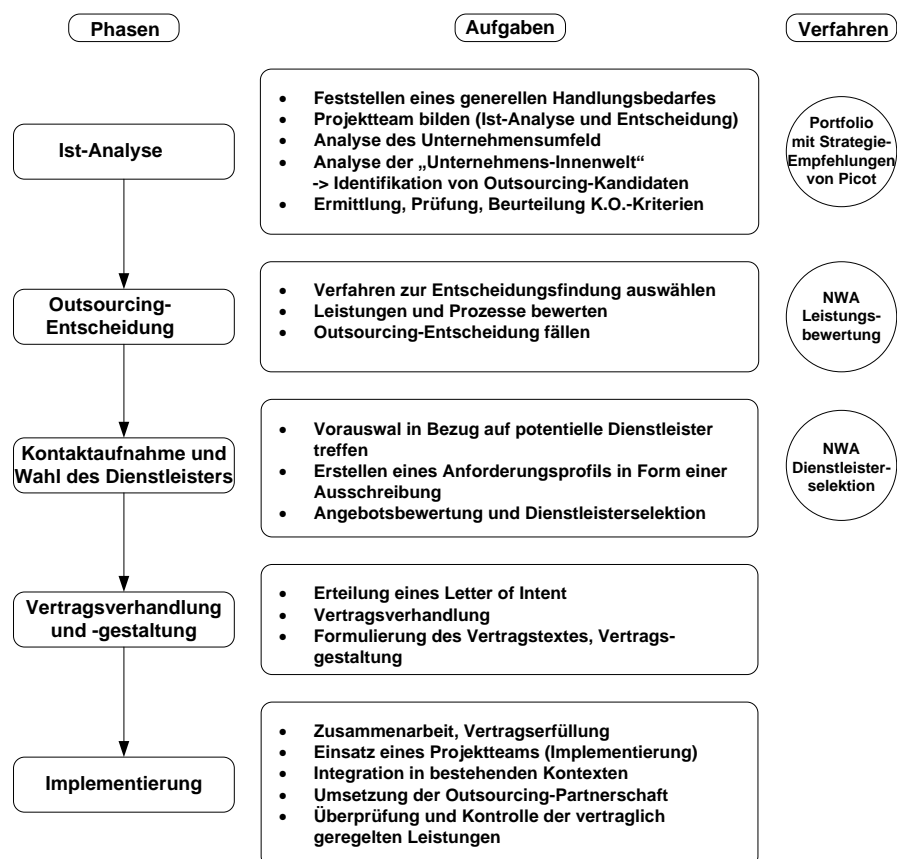


Abbildung 27: Aufgaben innerhalb der Outsourcing-Phasen mit Instrumenten zur Entscheidungsfindung¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 112.

¹⁰⁸ Vgl. Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 113; Zahn, E., Barth T., Ströder K., u.a., Leitfaden zum Outsourcing, 2007, S. 22, 35, 60, 73, 87, 108.

4 Praktische Anwendung: Fallbeispiel – Outsourcing des Facilities Service „Technisches Gebäudemanagement“ der Sachsen Trink AG

Wie in der Einführung bzw. Vorgehensweise bereits erwähnt, soll das Prozessmodell an einem Fallbeispiel angewendet und überprüft werden. Der im Folgenden beschriebene Outsourcing-Prozess der Sachsen Trink AG ist ein fiktives Bsp., das allerdings soweit als möglich sich an der Praxis orientiert. In diesem Zusammenhang wurden Gespräche mit einem Produktionsleiter eines artverwandten Unternehmens geführt, die die Grundlagen für das Fallbeispiel Sachsen Trink AG bilden. Der vorliegende Fall besitzt einen idealtypischen Charakter und soll den Outsourcing-Prozess in seinen einzelnen Phasen, sowie die zu verwendenden Bewertungs- und Analyseverfahren darstellen.

Bei der Sachsen Trink AG handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen, das dem Bereich der Lebensmittelindustrie zuzuordnen ist. Das Unternehmen verfügt über ein in der Branche übliche Organisationsstruktur¹⁰⁹ und beschäftigt ca. 120 Mitarbeiter, wovon 18 dem Tätigkeitsbereich TGM zu geordnet werden können.¹¹⁰ Die Produktpalette umfasst vorrangig alkoholische Getränke. Die Hauptkunden des Unternehmens sind Großhändler, Supermärkte und Discounter.

4.1 Ist-Analyse

4.1.1 Ist-Analyse im Allgemeinen

Nach dem in den letzten Jahren v.a. infrastrukturelle Dienstleistungen der Sachsen Trink AG ausgelagert wurden, soll der Prozess mit den Überlegungen zum Outsourcing des TGM weitergeführt werden, um Kosten zu senken, Know-how zu verbessern und somit dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Das TGM umfasst laut DIN 32736 alle Leistungen (Betreiben, Dokumentieren, Energiemanagement, Informationsmanagement, Modernisieren, Sanieren, Umbauen, Verfolgen der technischen Gewährleistung), die zum Betreiben und zum bewirtschaften der baulichen und technischen Anlagen eines Gebäudes erforderlich sind.

¹⁰⁹ Anmerkung des Verfassers: Das Organigramm befindet sich im Anhang (A 5).

¹¹⁰ Anmerkung des Verfassers: Für die Anwendung des Prozessmodells werden die 18 Personen zu einer TGM-Abteilung innerhalb der Organisation zusammengefasst.

Das TGM im Fallbeispiel umfasst vorrangig die Hauptleistungen Betreiben und Dokumentieren mit den dazugehörigen Teilleistungen gemäß DIN 32736 für die Gebäudetechnik und die Produktionsanlagen. Bei dem vom Verfasser fiktiv gewählten Benchmark-Bereich¹¹¹ für die Kosten von 20 €/m² p.a. bis 60 €/m² p.a. ergibt sich im Zusammenhang mit den Gebäude- und Produktionsflächen¹¹² ein mittleres Auftragsvolumen von 674.000 €/m² p.a.

4.1.2 Identifikation des Outsourcing-Kandidaten „Facilities Service TGM“

Nach dem ein genereller Handlungsbedarf festgestellt wurde, muss nun mit Hilfe des Portfolios mit Strategieempfehlung von Picot der Facilities Service TGM als Outsourcing-Kandidat identifiziert werden. In diesem Zusammenhang werden die vorrangigen Eigenschaften (Spezifität, Strategische Bedeutung) sowie die unterstützenden Eigenschaften (Häufigkeit, Unsicherheit) der Leistung bewertet und die Strategieempfehlungen aus dem Portfolio abgeleitet.

Wie im Abschnitt 3.1.4.2 erwähnt, ist unter der Spezifität das Ausmaß zu verstehen, in dem Leistungen nur für den besonderen Unternehmenszweck nutzbar und am Markt nicht anderweitig zu verwerten sind.

Die TGM-Abteilung unterstützt die Unternehmensbereiche Herstellung und Abfüllung in ihren Kernaufgaben. Sie übernimmt auf deren Anweisung die Instandhaltung, das Beheben von Störungen, die Außer- und Wiederinbetriebnahme der Gebäudetechnik und den Produktionsanlagen sowie die dazugehörige Dokumentation in Form von Bestandsunterlagen, Betriebsprotokollen, Betriebsanweisungen, Abnahme- und Wartungsprotokollen. Es wird dabei aber nicht auf Verfahren zurückgegriffen, die sich grundlegend von den üblichen Methoden und Verfahren der GM-Branche unterscheiden. Die Leistung weist demnach zwar eine TGM-Spezifität auf, ist aber nicht spezifisch bezüglich des Unternehmens Sachsen Trink AG. Die Marktfähigkeit des TGM ist sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite gegeben. Die Spezifität der Leistung wird als mittelmäßig eingestuft.

¹¹¹ Anmerkung des Verfassers: Der hier verwendete Benchmark-Bereich ist fiktiv gewählt und kann gegebenenfalls durch andere Arbeiten weiter entwickelt und somit bestätigt oder korrigiert werden.

¹¹² Anmerkung des Verfassers: Ein Lageplan mit den Gebäude- und Produktionsflächen ist dem Anhang (A 6) zu entnehmen.

Die strategische Bedeutung ergibt sich aus der Bedeutung der Gebäudetechnik und der Produktionsanlagen für die Gesamtunternehmung und der Nähe zum eigentlichen Kerngeschäft. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass die strategische Bedeutung als relativ hoch zu bewerten ist, da z.B. im Fall einer Störung der Produktionsanlagen keine Getränke hergestellt werden können. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass Störungen i.d.R. nicht in allen Herstellungsbereichen gleichzeitig sowie in der Abfüllung zu erwarten sind. Dementsprechend kann in nicht betroffenen Bereichen weiter produziert werden. Die Gebäudetechnik spielt bei der strategischen Bedeutung, wenn sie nicht mit den Produktionsanlagen in Verbindung steht, eine untergeordnete Rolle. Die strategische Bedeutung ist somit als mittel bis hoch einzuschätzen.

Da im Fallbeispiel die Spezifität der beurteilten Leistung (TGM) nur als mittelmäßig, die strategische Bedeutung dagegen als mittel bis hoch einzustufen ist, bedarf es einer zusätzlichen Betrachtung der unterstützenden Eigenschaften (Häufigkeit, Unsicherheit).

Wie aus den Betriebsprotokollen zu entnehmen ist, sind voran beschriebene Störungen bei den Produktionsanlagen relativ selten. Viel häufiger sind im Tätigkeitsfeld TGM die Instandhaltung und die Außer- und Inbetriebnahmen von Anlagen auszuführen, was nur bedingt Auswirkungen auf die strategische Bedeutung hat. Die Häufigkeit ist dementsprechend als mittelmäßig einzuschätzen. Eine sinnvolle Beurteilung der Unsicherheit in Bezug auf die Unternehmens- und Umweltentwicklung ist an dieser Stelle nicht möglich. Der Verfasser geht aber davon aus, dass die Unsicherheit mindestens eine mittlere Ausprägung aufweist.

Aufgrund der mittleren Ausprägungen der unterstützenden Eigenschaften kann der Ordinatenwert im Portfolio mit Strategieempfehlungen als mittel angenommen werden. Mit der vorgenommenen Einschätzung bleibt das Portfolio mit Strategieempfehlungen für die Eigenleistung unter Berücksichtigung der Know-how-Barrieren unberücksichtigt. Im vorliegenden Fallbeispiel sind lediglich die Auslagerungsbarrieren zu untersuchen.

Auslagerungsbarrieren beziehen sich bspw. auf das erforderliche Know-how, das am Markt vorhanden sein muss bzw. nicht an den Markt abgegeben werden soll, oder auf Konsequenzen in Bezug auf die Beschäftigung, die eine Outsourcing-Maßnahme mit sich bringt. Des Weiteren können sich Barrieren aus den Anforderungen an die Infrastruktur, wie z.B. die Nähe des Dienstleisters zum Auftraggeber ergeben. Da sich das TGM weder durch eine hohe Spezifität noch durch eine hohe strategische Bedeutung auszeichnet, ergeben sich keine Barrieren hinsichtlich des Know-hows. Problematisch ist die Situation in Bezug auf die beschäftigten Mitarbeiter einzuschätzen. Im Fall einer positiven Outsourcing-Entscheidung ist zu prüfen, ob die betroffenen Mitarbeiter zukünftig an anderer Stelle eingesetzt oder durch den Dienstleister übernommen werden können. Barrieren hinsichtlich der Infrastruktur sind nicht zu erwarten, wenn man bei der Dienstleisterselektion die Präsenz des Auftragnehmers berücksichtigt.

Für die Barrieren bei der Auslagerung ergibt sich damit ein niedriger Wert auf der Abszisse des nachfolgend dargestellten Portfolios.

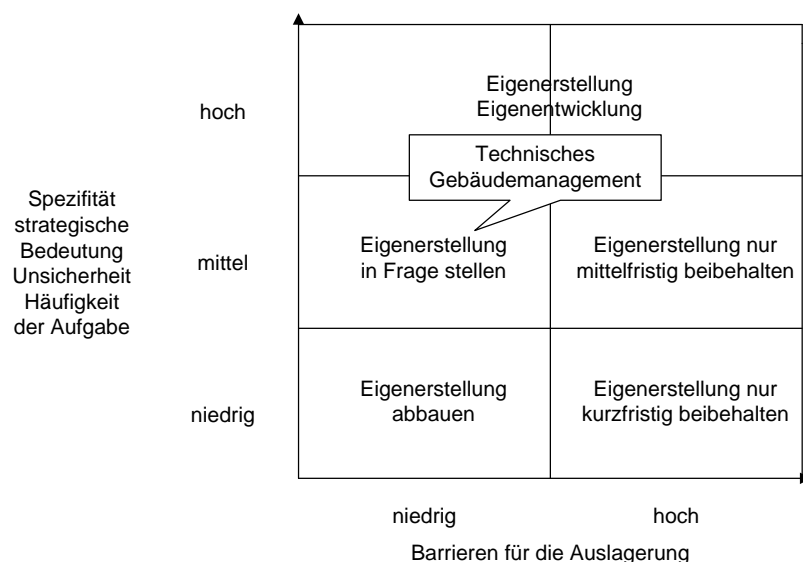


Abbildung 28: Strategieempfehlung für das TGM unter Berücksichtigung der Auslagerungsbarrieren¹¹³

¹¹³ Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 71.

4.1.3 Prüfung der K.O.-Kriterien

Im Fallbeispiel Outsourcing des Facilities Service „Technisches Gebäudemanagements“ der Sachsen Trink AG gibt es keine Kriterien, die das Auslagern der Dienstleistung unmöglich machen.

4.2 Outsourcing-Entscheidung

4.2.1 Beschreibung der Alternativen

Alternative 1: Eigenerstellung (Internes TGM)

Die fiktive TGM-Abteilung besteht zurzeit aus 18 Mitarbeitern, wovon 8 Schlosser (Hauptwerkstatt) und 10 Elektriker (Elektrowerkstatt) sind. Die Werkstattbereiche sind dem Leiter Technik /Abfüllung zugeordnet, welcher auch die Weisungsbefugnis bei den Produktionsanlagen gegenüber dem Personal inne hat. Die Weisungsbefugnis in Bezug auf Gebäudetechnik hat die Allgemeine Verwaltung. Die von der TGM-Abteilung verursachten Kosten setzen sich vorrangig aus den Personal- und Materialkosten (z.B. Ersatzteile) zusammen. Aufgrund der langjährigen Erfahrung verfügt das TGM-Team über ein grundlegendes Methodenwissen und die nötige Routine bei der Bearbeitung der im TGM-Bereich anfallenden Aufgaben. Das Knowhow kann allerdings nur als mittelmäßig bezeichnet werden, da es hier an Spezialkenntnissen, Branchenerfahrungen und Weitsicht mangelt. Dies ist v.a. dem Sachverhalt geschuldet, dass es sich bei der Führungsperson (Leiter Technik /Abfüllung) um eine „vom operativen Geschäft getriebene Person“ handelt und somit die strategische Ausrichtung des TGM-Bereiches vernachlässigt wird.

Alternative 2: Fremdbezug (Externes TGM)

Als Alternative zu einem internen TGM liegen der Firma Sachsen Trink AG mehrere Angebote von FM-Unternehmen vor. Diese verfügen im Allgemeinen über umfangreiche und langjährige Erfahrungen im TGM. Die Dienstleister bieten ein breites Leistungsspektrum an bzw. arbeiten selbst mit erfahrenen Partnern zusammen. Die FM-Unternehmen beschäftigen branchenerfahrene Spezialisten, die mit modernster Technologie die Leistungen des TGM effizient und erfolgreich durchführen können.

Die Dienstleister haben entsprechend der Ausschreibung ein Angebot mit einem umfassenden Leistungsbild unterbreitet, dass alle zu erbringenden Leistungen beschreibt und Berechnungsgrundlagen darlegt.

4.2.2 Durchführung der Nutzwertanalyse

4.2.2.1 Aufstellung und Gewichtung des Zielsystems

In diesem Abschnitt erfolgt die Aufstellung und Gewichtung des Zielsystems, was die Grundlage für die durchzuführende Nutzwertanalyse ist. Gemäß der im Abschnitt 3.1.2.2 beschriebenen Vorgehensweise muss bei der Erstellung eines Zielsystems jedes Ziel und jedes Teilziel mit einem Knotengewicht (KG) und einem Stufengewicht (SG) versehen werden. Aus der gegebenen Problemstellung leitet sich das Gesamtziel „Eigenleistung oder Fremdvergabe des TGM“ ab. Aus den im Abschnitt 2.4.4 beschriebenen vier Kernbereichen, die eine Outsourcing-Entscheidung beeinflussen, werden die Teilziele (Kosten, Strategie, Know-how und Personal) der ersten Ebene des Zielsystems abgeleitet. Diese Teilziele müssen auf den weiteren Ebenen des Systems soweit konkretisiert werden, dass die letzten Ziele einer Zielkette, also die Zielkriterien, eine direkte Ermittlung der jeweiligen Zielerträge zulassen.

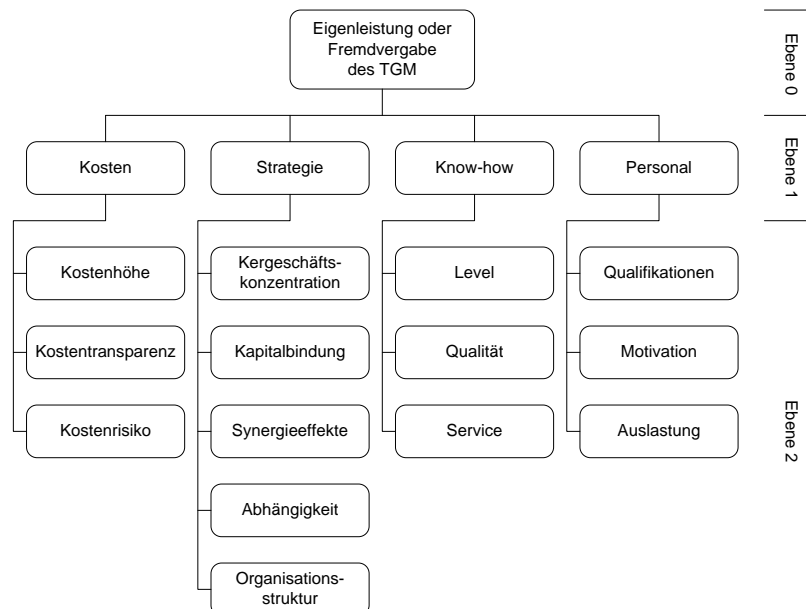


Abbildung 29: Zielsystem Eigenleistung oder Fremdvergabe des TGM bis zur zweiten Ebene ohne Knoten- und Stufengewichte¹¹⁴

¹¹⁴ Eigene Darstellung. Das vollständige Zielsystem Eigenleistung oder Fremdvergabe des TGM mit Knoten- und Stufengewichten ist im Anhang (A 7.1) vorzufinden.

Die Gewichtung der Teilziele auf der ersten Ebene kann bzw. wurde mit Hilfe des Matrixverfahrens unter Einbeziehung des direkten Paarvergleichs und des absoluten Gewichtungsverfahrens vorgenommen. Die Teilziele auf den nachfolgenden Ebenen können nicht gewichtet werden und sind vorgegeben. Bei der vorgegebenen Gewichtung auf den Ebenen zwei bis vier würde eine Änderung dieser sowieso nur geringfügige Auswirkungen haben.

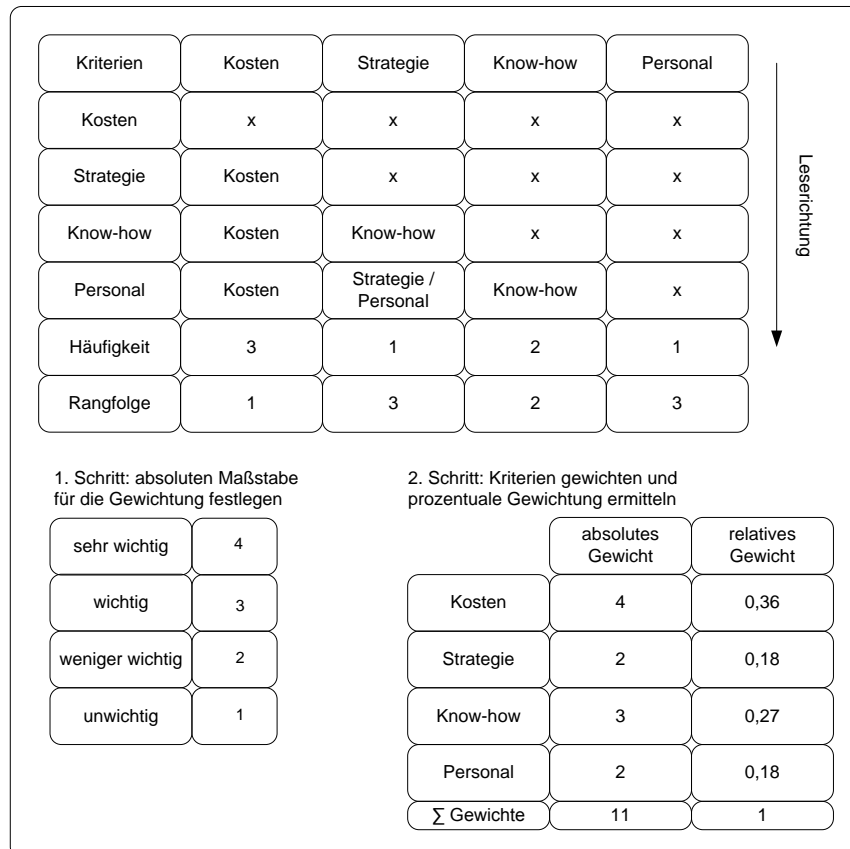


Abbildung 30: Gewichtete Teilziele auf der ersten Ebene des Zielsystems Eigenleistung oder Fremdvergabe des TGM¹¹⁵

4.2.2.2 Bewertung der Zielkriterien

Zur Bewertung der Zielkriterien wurde ein vierstufiges Schema entworfen. Jede der vier Stufen beschreibt einen möglichen Zielertrag, der einem bestimmten Zielwert zugeordnet werden kann. Die Anordnung der möglichen Zielerträge ist so gewählt, dass die linke Spalte jeweils den Zielertrag mit dem höchsten Nutzen und die rechte Spalte den Zielertrag mit dem geringsten Nutzen darstellt.

¹¹⁵ Eigene Darstellung.

Zielwert Kriterium	ZW 7	ZW 5	ZW 3	ZW 1
Kostenhöhe	$20 \leq K < 30 \text{ €/m}^2 \text{ p.a.}$	$30 \leq K < 40 \text{ €/m}^2 \text{ p.a.}$	$40 \leq K < 50 \text{ €/m}^2 \text{ p.a.}$	$50 \leq K < 60 \text{ €/m}^2 \text{ p.a.}$

Abbildung 31: Bewertungsschema für die Zilerträge am Beispiel des Teilzieles Kostenhöhe¹¹⁶

Diese Zilertrags-Szenarien werden nicht exakt der tatsächlichen Situation entsprechen. Der Entscheidungsträger kann aber diejenige Situationsbeschreibung auswählen, die dieser am ehesten entspricht oder er wählt einen Zwischen-Zielwert und positioniert sich somit zwischen den zwei Szenarien. Bei den Situationsbeschreibungen ist darauf zu verweisen, dass der Zilertrag mit dem höchsten Nutzen für jeden Anwender auch den höchsten Nutzen darstellt. So ist es z.B. vorstellbar, dass die Entlassung von Personal auf der einen Seite positiv empfunden wird (Senkung der Personalfixkosten) und auf der anderen Seite eher negativen Charakter besitzt (Verlust von Know-how-Trägern).

Die detaillierte Durchführung der Nutzwertanalyse ist dem Anhang (A 7.2) zu entnehmen.

4.2.3 Ergebnis der Nutzwertanalyse

Die Bewertungsergebnisse werden in eine Zielwertmatrix eingetragen und die Wertsynthese, also die Verdichtung der einzelnen Zielwerte zum Nutzwert vorgenommen. Die Zielwerte werden dabei mit ihrem relativen Gewicht multipliziert und zeilenweise zum Gesamtnutzwert für jede Alternative addiert.

Im Folgenden sind als Ergebnis der durchgeführten Nutzwertanalyse die ungewichteten Zielwerte in Tabellenform, nach den Zielbereichen (Kosten, Strategie, Know-how und Personal) geordnet, dargestellt. In der letzten Spalte der Tabelle sind die Summen der Gewichte und die Summen der gewichteten Zielwerte angegeben.¹¹⁷

¹¹⁶ Eigene Darstellung.

¹¹⁷ Anmerkung des Verfassers: Die gewichteten Zielwerte werden in der Tabelle nicht extra aufgeführt. Die Gewichtung wird mit Hilfe eines Tabellenkalkulations-Programms bei der Berechnung der Teilnutzwerte vorgenommen.

Zielbereich	Kosten			
Zielkriterium	Kostenhöhe	Kostentransparenz	Kostenrisiko	Σ
Gewicht	0,18	0,11	0,07	0,36
Alternative 1	0,55	0,33	0,36	1,24
Alternative 2	0,91	0,65	0,44	2

Abbildung 32: Teilnutzwerte im Zielbereich Kosten¹¹⁸

Zielbereich	Strategie								
Zielkriterium	Kerngeschäftskonzentration	Kapitalbindung		Synergieeffekte	Abhängigkeiten			Organisationsstruktur	Σ
		Fristigkeit des gebundenen Kapitals	Höhe des gebundenen Kapitals		Auftraggeber vom Dienstl.		Dienstleister vom Auftraggeber		
					Befugnisse und Kontrolle	Abhängigkeit i.e.S.			
Gewicht	0,05	0,02	0,02	0,01	0,03	0,03	0,01	0,01	0,18
Alternative 1	0,22	0,02	0,02	0,02	0,2	0,2	0,1	0,05	0,84
Alternative 2	0,38	0,09	0,13	0,05	0,12	0,12	0,06	0,06	1

Abbildung 33: Teilnutzwerte im Zielbereich Strategie¹¹⁹

Zielbereich	Know-how								
Zielkriterium	Level	Qualität						Service	Σ
		Dokumentation und Betriebsanweisungen	Qualitäten und Quantitäten			Service-Level	Verfügbarkeit		
			Technisches Wissen und Erfahrungen	Betriebswirtschaftliches Wissen und Erfahrungen	Branchenkenntnis				
Gewicht	0,05	0,01	0,03	0,01	0,02	0,03	0,04	0,08	0,27
Alternative 1	0,16	0,04	0,16	0,04	0,05	0,11	0,2	0,49	1,27
Alternative 2	0,38	0,1	0,19	0,08	0,11	0,19	0,29	0,49	1,83

Abbildung 34: Teilnutzwerte im Zielbereich Know-how¹²⁰¹¹⁸ Eigene Darstellung.¹¹⁹ Eigene Darstellung.¹²⁰ Eigene Darstellung.

Zielbereich	Personal				
Zielkriterium	Qualifikationen		Motivation	Auslastung	Σ
	Leistungs- vermögen	Team- fähigkeit			
Gewicht	0,05	0,04	0,05	0,04	0,18
Alternative 1	0,27	0,18	0,27	0,25	0,98
Alternative 2	0,38	0,18	0,27	0,11	0,95

Abbildung 35: Teilnutzwerte im Zielbereich Personal¹²¹

Der Gesamtnutzwert einer Alternative bzw. Integrationsform wird durch Addition der gewichteten Teilnutzwerte aller Zielbereiche errechnet.

Zielbereich		Kosten	Strategie	Know-how	Personal	Gesamt- nutzen
Teilnutzen	Alt. 1	1,24	0,84	1,27	0,98	4,32
	Alt. 2	2	1	1,83	0,95	5,77

Abbildung 36: Gesamtnutzwerte der Alternativen bzw. Integrationsformen¹²²

Aufgrund des Ergebnisses der Nutzwertanalyse lautet die Entscheidung, das TGM der Sachsen Trink AG einem externen Dienstleister zu übertragen. Die Vorteile dieser Integrationsform liegen v.a. in den Zielbereichen Kosten und Know-how. Der Fremdbezug des TGM weist im Zusammenhang mit dem Zielbereich Strategie nur einen gering höheren Nutzwert auf. Dies ist v.a. darin begründet, dass die strategischen Nachteile, die sich aus den Zielkriterien der Abhängigkeit ergeben, die strategischen Vorteile, wie z.B. Kerngeschäfts-konzentration, Verringerung der Kapitalbindung und Synergieeffekte, ausgleichen. Erwartungsgemäß ist der Nutzwert unter der Berücksichtigung des Zielbereiches Personal für die Integrationsform Eigenleistung höher, da es zu keinen Entlassungen der Mitarbeiter kommt.

¹²¹ Eigene Darstellung.

¹²² Eigene Darstellung.

4.3 Kontaktaufnahme und Wahl des Dienstleisters

Eine wichtige Rolle in dieser Phase des Outsourcing-Prozesses spielt die Auswahl des optimalen Partnerunternehmens. Nur bei der richtigen Wahl bekommt man die Gelegenheit, alle Vorteile einer solchen meist langfristigen Zusammenarbeit genießen zu können und somit das Outsourcing erfolgreich durchzuführen. Nach Orientierung am Markt oder auch mit Hilfe eines Consulting-Unternehmens, das gegebenenfalls eine Marktanalyse bezüglich geeigneter Unternehmen erstellen kann, tritt man über eine Ausschreibung mit den in Frage kommenden Unternehmen in Kontakt. Nach dem die Angebote bei der Sachsen Trink AG eingegangen sind und in Bezug auf die Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil bewertet wurden, kann die Auswahl des Dienstleisters mit Hilfe der Nutzwertanalyse statt finden.

Die Verfahrensweise ist analog der im Abschnitt 4.2.2 durchgeführten Nutzwertanalyse. Die Abbildung 37 zeigt das der Nutzwertanalyse zu Grunde liegende Zielsystem mit dem Gesamtziel „Auswahl des optimalen Outsourcing-Partners“ und den Teilzielen bis zur zweiten Ebene.

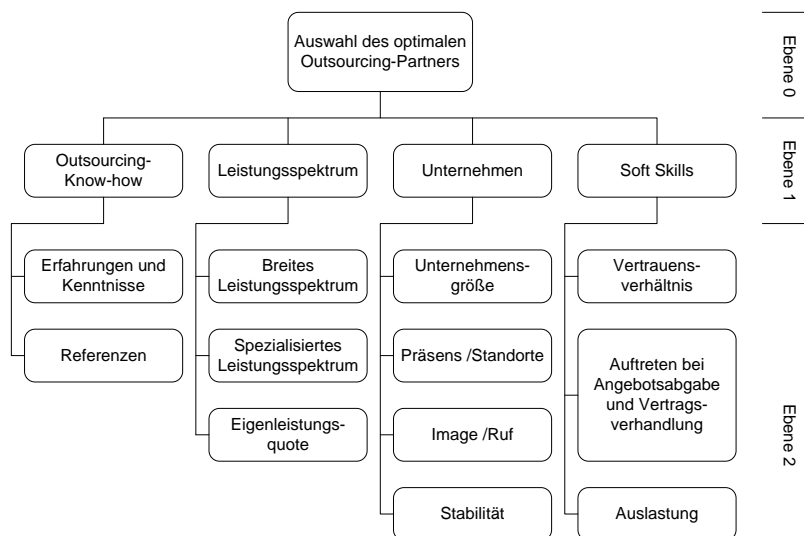


Abbildung 37: Zielsystem Dienstleister-Selektion bis zur zweiten Ebene ohne Knoten- und Stufengewichte¹²³

¹²³ Eigene Darstellung. Das vollständige Zielsystem Dienstleister-Selektion mit Knoten- und Stufengewichten ist im Anhang (A 8.1) vorzufinden.

Für das auszulagernde TGM der Firma Sachsen Trink AG kommen als Outsourcing-Partner die Dienstleister Deutsche Facilities Services AG (Alt. 1) und Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH (Alt. 2) in Frage. Bei den aufgeführten FM-Unternehmen handelt es sich ebenfalls um fiktive Beispiele mit Praxisbezug. Grundlagen für die getroffenen Annahmen bei der Bewertung der potentiellen Outsourcing-Partner waren Gespräche mit Mitarbeitern der WISAG Gebäude- und Industrieservice sowie eine intensive Auseinandersetzung (Fachliteratur, Unternehmens-Websites etc.) mit weiteren FM-Unternehmen, die die Anforderungen in Bezug auf das Fallbeispiel erfüllten.

Die Gewichtung der Teilziele auf der ersten Ebene kann bzw. wurde ebenfalls mit Hilfe des Matrixverfahrens unter Einbeziehung des direkten Paarvergleichs und des absoluten Gewichtungsverfahrens vorgenommen. Die Gewichtung auf den Ebenen zwei und drei ist vorgegeben.

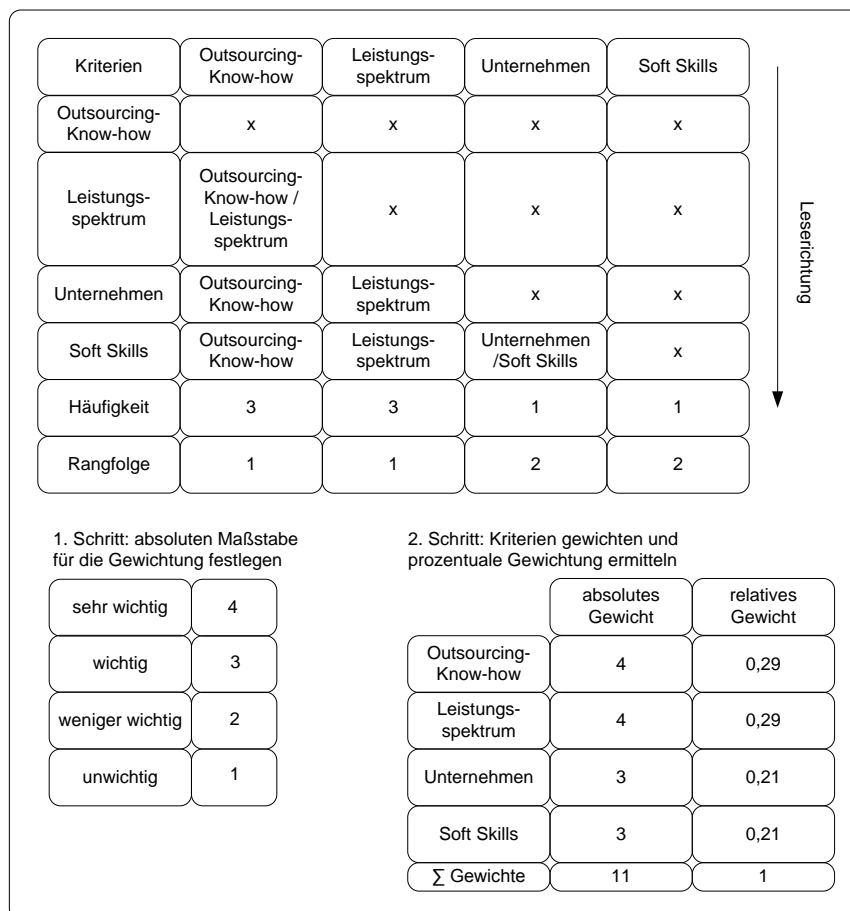


Abbildung 38: Gewichtete Teilziele auf der ersten Ebene des Zielsystems Dienstleister-Selektion¹²⁴

¹²⁴ Eigene Darstellung.

Nach der durchgeführten Gewichtung der Teilziele auf der ersten Ebene des Zielsystems kann die Bewertung der einzelnen Zielkriterien erfolgen. Zur Bewertung der Zielkriterien ist wie im Abschnitt 4.2.2.2 beschrieben das vierstufige Bewertungsschema anzuwenden.

Nachfolgend sind die Ergebnisse der durchgeführten Nutzwertanalyse (A 8.2), entsprechen den Zielbereichen (Outsourcing-Know-how, Leistungsspektrum, Unternehmen, Soft Skills), dargestellt.

Zielbereich	Outsourcing-Know-how				
Zielkriterium	Erfahrungen und Kenntnisse	Referenzen			Σ
		Kunden-zufriedenheit	Preis-Leistungs-Verhältnis	Qualität	
Gewicht	0,14	0,04	0,04	0,06	0,28
Alternative 1	1	0,21	0,21	0,29	1,71
Alternative 2	0,57	0,21	0,21	0,29	1,29

Abbildung 39: Teilnutzwerte im Zielbereich Outsourcing-Know-how¹²⁵

Zielbereich	Leistungsspektrum			
Zielkriterium	Breites Leistungsspektrum	Spezialisiertes Leistungsspektrum	Eigenleistungsquote	Σ
Gewicht	0,14	0,06	0,09	0,29
Alternative 1	1	0,34	0,6	1,94
Alternative 2	0,57	0,17	0,6	1,34

Abbildung 40: Teilnutzwerte im Zielbereich Leistungsspektrum¹²⁶

¹²⁵ Eigene Darstellung.

¹²⁶ Eigene Darstellung.

Zielbereich	Unternehmen							
Zielkriterium	Unternehmensgröße			Präsenz /Standorte	Image /Ruf	Stabilität		Σ
	Mitarbeiteranzahl	Umsatz	Marktposition			Finanzielle Stabilität	Wirtschaftliche Stabilität	
Gewicht	0,01	0,02	0,02	0,06	0,04	0,03	0,03	0,21
Alternative 1	0,06	0,12	0,12	0,39	0,26	0,16	0,16	1,26
Alternative 2	0,01	0,07	0,05	0,06	0,26	0,19	0,1	0,74

Abbildung 41: Teilnutzwerte im Zielbereich Unternehmen¹²⁷

Zielbereich	Soft Skills			
Zielkriterium	Vertrauens- verhältnis	Auftreten bei Angebotsabgabe u. Vertrags- verhandlung	Eigen- leistungsquote	Σ
Gewicht	0,11	0,06	0,04	0,21
Alternative 1	0,54	0,39	0,17	1,09
Alternative 2	0,54	0,39	0,26	1,18

Abbildung 42: Teilnutzwerte im Zielbereich Soft Skills¹²⁸

Der Gesamtnutzwert einer Alternative bzw. Integrationsform wird durch Addition der gewichteten Teilnutzwerte aller Zielbereiche errechnet.

Zielbereich		Outsourcing-Know-how	Leistungsspektrum	Unternehmen	Soft Skills	Gesamtnutzen
Teilnutzen	Alt. 1	1,71	1,94	1,26	1,09	6,01
	Alt. 2	1,29	1,34	0,74	1,18	4,55

Abbildung 43: Gesamtnutzwerte der Dienstleister¹²⁹

¹²⁷ Eigene Darstellung.

¹²⁸ Eigene Darstellung.

¹²⁹ Eigene Darstellung.

Aufgrund des Ergebnisses der Nutzwertanalyse lautet die Entscheidung, das auszulagernde TGM der Deutschen Facilities Services AG zu übertragen. Die Vorteile dieses Dienstleisters gegenüber der Technischen Dienstleistungen Sachsen GmbH liegen in den höheren Nutzwerten der Zielbereiche Leistungsspektrum und Unternehmen. Ein weiteres Argument für die Deutsche Facilities Services AG liegt im Zielbereich Outsourcing-Know-how, wo das Unternehmen trotz gleicher Bewertungen der Zielkriterien des Teilziels Referenzen durch bessere Erfahrungen und Kenntnisse einen höheren Nutzwert aufweist. Lediglich im Zielbereich Soft Skills weist die Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH einen höheren Nutzwert gegenüber des zukünftigen Outsourcing-Partners der Sachsen Trink AG aus, was aber aufgrund der niedrigen Gewichtung keine Auswirkungen auf das Ergebnis hat.

4.4 Vertragsverhandlung und –gestaltung

Nach der durchgeführten Dienstleister-Selektion müssen jetzt die Verhandlungen über die konkrete Ausgestaltung der Verträge beginnen, in denen die Einzelheiten der Zusammenarbeit zu regeln und niederzuschreiben sind. Ziel der Phase muss sein, eine Konstellation zu finden, von der beide Vertragspartner profitieren. Die Verantwortlichen sollten sich der strategischen Bedeutung des Outsourcing-Vorhabens bewusst sein und dementsprechend handeln.

Auf die möglichen Gestaltungsvarianten eines Outsourcing-Vertrages wurde bereits im Abschnitt 3.2.4 eingegangen. Es wird somit weiter nicht auf diese Phase eingegangen, da dies den Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit weit überschreiten würde.

4.5 Implementierung

Der Übergang von Eigenleistung zu einer Outsourcing-Form ist eine nicht zu unterschätzende und komplexe Aufgabe. Von daher ist es empfehlenswert, nach den Grundprinzipien allgemeiner Planungs- und Entscheidungsprozesse vorzugehen.

Weiter Ausführungen zur Implementierungs-Phase sind dem Abschnitt 3.2.5 zu entnehmen.

4.6 Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse

Um das TGM der Sachsen Trink AG entsprechend der Zielsetzung der Ist-Analyse (Kosten zu senken, Know-how zu verbessern) zu optimieren, ist eine Auslagerung des voran genannten Facilities Services zu empfehlen. Die vorgeschlagene Integrationsform kann am erfolgreichsten mit der Deutschen Facilities Services AG realisiert werden.

Entsprechend der beschriebenen Verfahrensweise eines Outsourcing-Prozesses konnte für das TGM der Sachsen Trink AG eine Outsourcing-Entscheidung gefällt und ein optimaler Dienstleister ausgewählt werden.

5 Fazit und Ausblick

Outsourcing ist i.d.R. eine komplexe strategische Entscheidung, die für das Unternehmen weitreichende Auswirkungen haben kann und in der Praxis aufgrund seiner jeweils fallspezifischen Einflussgrößen in Bezug auf die Leistung und des Unternehmens ein im Einzelnen individuell zu gestaltender Vorgang ist.

In diesem Zusammenhang ist das hier erarbeitete Phasenkonzept mit den dazugehörigen Bewertungs- und Analyseverfahren nicht als eine allgemeingültige und starre Vorgehensweise für den Outsourcing-Prozess zu verstehen. Vielmehr soll es die Entscheidungsträger für die Komplexität der Problematik sensibilisieren und durch das mehrstufige Vorgehen zur Strukturierbarkeit und damit zur Lösung beitragen.

Das vorliegende Prozessmodell hilft zum einen bei der konkreten Erfassung der Outsourcing-Problematik, unterstützt die Identifikation von Outsourcing-Potentialen und beinhaltet einen Leitfaden zur erfolgreichen Realisierung. Daneben bietet es praktische Hilfestellungen in Form von Bewertungs- und Analyseverfahren zur Entscheidungsfindung bzw. zur Bewältigung der einzelnen Phasen des Outsourcing-Prozesses.

Der Verfasser ist der Meinung, dass das hier erarbeitete Modell, neben dem aufgeführten Fallbeispiel, bei entsprechenden Änderungen bei den Nutzwertanalysen (Eigenleistung oder Fremdvergabe des TGM und Auswahl des optimalen Outsourcing-Partners) speziell im Bereich der Ziel- bzw. Abfragekriterien, für nahezu alle Facilities Services in der Lebenszyklusphase Betrieb und Nutzung anwendbar ist.

Optimierungsmöglichkeiten des Modells bzw. bei den Nutzwertanalysen werden v.a. in den Zielbereichen Kosten und Strategie bei den quantitativen, insb. monetären Aspekten gesehen. Hier sind weitere Überlegungen bzw. empirische Untersuchungen hinsichtlich des Benchmarks für die Kostenhöhe und der Kapitalbindung (Fristigkeit und Höhe) zu empfehlen, um das Prozessmodell in Bezug auf die Kosten-Problematik zu verbessern.

Darüber hinaus ist zu prüfen, inwieweit das Prozessmodell zur Entscheidungsfindung für Eigenleistung oder Fremdvergabe auch für andere Dienstleistungen in der Immobilienwirtschaft anzuwenden ist.

Anhang

A 1 Beispiele für Argumentenbilanzen

Outsourcing Facilities Management-Dienstleistungen	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduzierung, Senkung der immobilienrelevanten Kosten (Personal-, Betriebs-, Wartungs- kosten etc.) um bis zu 30 % • Verbesserung der Leistungsqualität • Erhöhung Flexibilität durch temporäre Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften der zahlreichen Teildisziplinen • Risikominimierung sowie Kosten- und Planungssicherheit • Wertsteigerung der Gebäude bzw. Liegenschaften um 5 – 10 % • langfristige Werthaltigkeit durch von Anfang an eingeplante (Nutzungs-) Veränderungen der Immobilie, d.h. Steigerung der Gebäudenutzungsflexibilität • Einsparungen der genutzten Flächen von ca. 10 – 30 % • Konzentration auf das Kerngeschäft des Immobiliennutzers/ -eigentümers • erhöhte Transparenz des Gebäudebetriebes • Steigerung der Reaktionsschnelligkeit • Sicherung der (technischen) Funktionsfähigkeit der Immobilien • Reduzierung der (externen) Schnittstellen • Steigerung der (Arbeits-) Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit z.B. durch ergonomische Bausysteme oder durch die Architektur und Innenausstattung unterstützte Formen der Kommunikation; Vermeidung des „Sick-Building-Syndrom“ 	<ul style="list-style-type: none"> • erheblicher Personalaufwand beim Auftraggeber für die Auftragsvorbereitung, Ausschreibung, Auftragsvergabe und Abrechnung • fehlende Motivation bei den Mitarbeitern des Dienstleisters • Verwaltung bzw. Überwachung kann bei häufiger Nutzungsänderung nicht wirtschaftlich und praktikabel sein • Abhängigkeit vom Dienstleister • Gefahr des Eingriffs in die Intimsphäre des Unternehmens • Beeinträchtigung der Betriebssicherheit durch Veränderungen von Schnittstellen und Abläufen, Abgänge von Know-how-Trägern, demotiviertes Personal und zusätzlich fremdes Personal des Dienstleisters • zusätzlicher administrativer Aufwand und Grundkosten, wie Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten und Kontrollkosten • Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter in Bezug auf die Wahrung des Besitzstandes (z.B. langfristige Abgruppierung in Lohn- und Gehaltsfragen, Übernahme zusätzlicher Sozialleistung etc.) und auf veränderte Anforderungen an die Aufgabenerfüllung

Abbildung 44: Vor- und Nachteile für das Outsourcing von Facilities Management-Dienstleistungen¹³⁰

¹³⁰ Vgl. Staudt, E., Kriegesmann, B., Thomzik, M., Facility Management, S. 86 - 90.

Argumente für und gegen das Outsourcing in der Immobilienwirtschaft	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Personalfixkosten • Kostentransparenz • höhere Sicherheit durch Spezialisteneinsatz (Fachkompetenz) • Qualitätsverbesserung durch Integration unterschiedlicher Leistungsbereiche • Minderung des Kostenrisikos durch fixe Jahreskosten gemäß Vertrag • Nutzung erweiterten (=externen) Know-hows und dadurch besserer Werterhalt • Gewährleistungsprobleme werden abgewälzt • Konzentration auf die Bereiche, in denen Wettbewerbsvorteile errungen werden können • erhöhte Flexibilität • Weiterentwicklung der Organisation • gleichmäßige Arbeitsauslastung • weniger Belastung durch operative Tätigkeit, insbesondere Entlastung des Managements • Liquiditätssteigerung, Finanzierungsflexibilität steigt • Wettbewerbsfähigkeit erhöhen • Organisation wird einfacher und überschaubarer • manchmal die einzige Möglichkeit, um im Kerngeschäft erfolgreich zu bleiben 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventueller Personalübergang oder Problematik des § 613 a BGB • Know-how-Verlust • Abhängigkeit vom externen Dienstleister • Controlling der externen Leistungen kann zum Problem werden (Agency-Costs) • Sicherheitsrisiko, da externen Dienstleistern weitgehende Einblicke in Unternehmensinterne gewährt werden • Vertrauensverhältnis kann nicht immer aufgebaut werden • Personalqualität des Dienstleisters häufig mangelhaft • Leistungssteigerung bzw. Verbilligung ist nicht immer gewährleistet • interne Lösungsmöglichkeiten werden ignoriert • Gewährleistung der Kontinuität der Dienstleistung ist problematisch • verdeckte Zusatzkosten, insbesondere der zusätzliche Aufwand im Unternehmen, werden nicht erfasst oder treten zu spät zu Tage • Einarbeitungszeit des Dienstleisters wird unterschätzt • Schnittstellenproblematik, häufig mit Haftungskonsequenzen • Identifikationsproblem des Dienstleisters • Aufwand der Vertragserstellung und -verhandlung • Switching-Costs (Umstellungskosten werden vernachlässigt) • im Zeitablauf steigende Kosten aufgrund der Vertragsbedingungen • Probleme bei finanzieller Instabilität des Dienstleisters • Verunsicherung der eigenen Mitarbeiter in der Übergangsphase kann zu Kündigungen oder Effizienzverlusten führen

Abbildung 45: Argumente für und gegen das Outsourcing in der Immobilienwirtschaft¹³¹

¹³¹ Vgl. Hellerforth, M., Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, S.61 - 62.

A 2 Klassifikation von Bewertungsverfahren

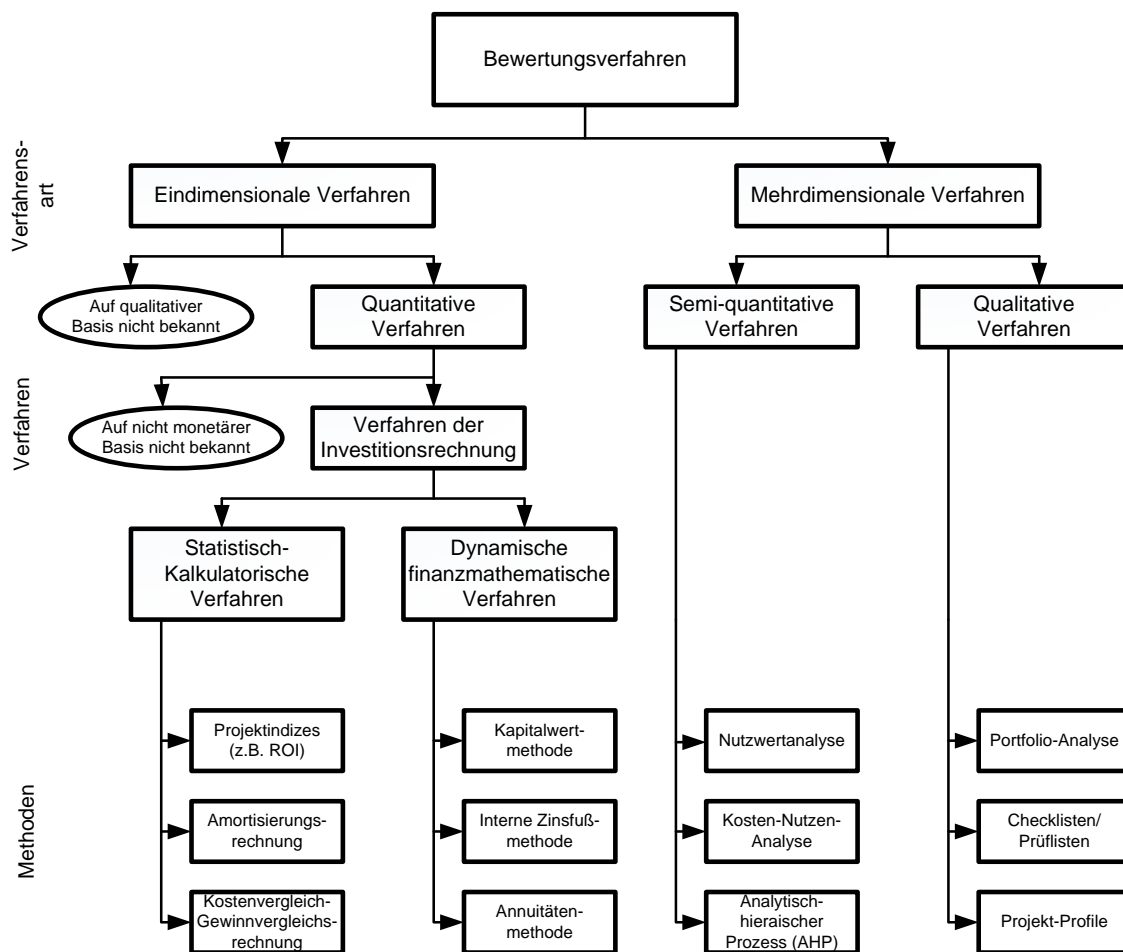


Abbildung 46: Klassifikation von Bewertungsverfahren¹³²

¹³² Vgl. Klaus, S., Nitze M., Nutzwertanalyse, 2003, S. 3.

A 3 Gewichtungsverfahren

A 3.1 Direkte Gewichtung

Bei der direkten Gewichtung werden den einzelnen Zielkriterien durch den Entscheidungsträger Platzierungen zugeteilt, d.h. das wichtigste Kriterium erhält den Rang 1 und das unwichtigste den letzten Rang. Entsprechend seiner subjektiven Einschätzung erfolgt danach eine direkt und frei gewählte Zuordnung von prozentualen Gewichten. Die Summe der Gewichtungen muss zusammen 100 % oder 1 ergeben. Dieses einfache Verfahren ist allerdings nur bei einer begrenzten Zahl von Zielen möglich. Zur Verdeutlichung dieses Verfahrens wird in der folgenden Abbildung die direkte Gewichtung am Bsp. einer Outsourcing-Entscheidung für einen Facilities Service dargestellt.

Beispiel für eine direkte Gewichtung				
Outsourcing-Entscheidung Eigenleistung oder Fremdvergabe eines Facilities Services				
	Kosten	Strategie	Know-how	Personal
1. Schritt: festlegen der Rangfolge	1	3	2	3
2. Schritt: Vergabe der Gewichte	0,4	0,15	0,3	0,15

Abbildung 47: Beispiel für eine direkte Gewichtung¹³³

A 3.2 Absolute Gewichtung

Die absolute Gewichtung läuft in zwei Schritten ab. Zuerst wird ein absoluter Maßstab mit individuell gewählten Maßstabstufen für die Gewichtung festgelegt. Es ist darauf zu achten, dass der höchsten Stufe die größte bzw. wichtigste Bedeutung eines Kriteriums zugeordnet wird. Analog dazu bildet die geringste Stufe (i.d.R. 1) die unwichtigste Bedeutung eines Kriteriums ab. In einem zweiten Schritt werden die Kriterien individuell gewichtet und die Summe der Einzelgewichte 100 % gleichgesetzt. Aus der Relativierung der absoluten Gewichte können dann die prozentualen Gewichte ermittelt werden.

¹³³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Klaus, S., Nitze M., Nutzwertanalyse, 2003, S. 8.

Die Vorgehensweise bei der absoluten Gewichtung ist nachfolgend am gleichen Beispiel aufgeführt.

Beispiel für eine absolute Gewichtung

1. Schritt: absoluten Maßstabe für die Gewichtung festlegen

sehr wichtig	4
wichtig	3
weniger wichtig	2
unwichtig	1

2. Schritt: Kriterien gewichten und prozentuale Gewichtung ermitteln

	absolutes Gewicht	relatives Gewicht
Kosten	4	0,36
Strategie	2	0,18
Know-how	3	0,27
Personal	2	0,18
Σ Gewichte	11	1

Abbildung 48: Beispiel für eine absolute Gewichtung¹³⁴

A 3.3 Sukzessive Gewichtung

Bei der sukzessiven Gewichtung werden die Wichtigkeiten (Verhältniszahlen) der Teilziele zunächst direkt geschätzt und anschließend die Gültigkeit der einzelnen Schätzwerte oder der Teilsummen von Schätzwerten in mehreren Stufen durch die Zuordnung von Gleichheits- bzw. Ungleichheitsbedingungen geprüft und wenn nötig, korrigiert. Die erstellte Präferenzordnung könnte dann, wie folgt aussehen.

$$g_1 \geq g_2 = g_3 > g_4 \geq \dots \geq g_n$$

In einem weiteren Schritt werden die Verhältniszahlen der bzw. Faktoren der Wichtigkeit geschätzt, um anschließend für einzelne Zielkriterien oder Gruppen von Zielen Bedingungen festzulegen.

¹³⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Klaus, S., Nitze M., Nutzwertanalyse, 2003, S. 9.

Nachfolgend sind Beispiele für voran genannte Bedingungen aufgeführt.

- Ziel 1 ist wichtiger als Ziel 2
- Ziele 1 und 2 zusammen sind wichtiger als die Ziele 3 und 4 zusammen
- Ziel 1 ist weniger wichtig als die Ziele 3 und 4 zusammen
- Ziel 3 ist genau so wichtig wie Ziel 4

Abschließend werden die jeweiligen Verhältniszahlen oder Summen von Verhältniszahlen miteinander verglichen und bei nicht erfüllten Bedingungen entsprechen korrigiert. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die korrigierten Wichtigkeitszahlen auch die vorherigen Bedingungen erfüllen.

Allerdings können auch in den Bedingungen Widersprüche enthalten sein. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn bereits einige Bedingungen formuliert sind und somit nicht mehr alle weiteren Bedingungen frei wählbar sind.

A 3.4 Zielpräferenzmatrix mit Hilfe des direkten Paarvergleichs

Die Zielpräferenzmatrix mit Hilfe des direkten Paarvergleichs ist eigentlich nur ein Hilfsmittel zur Zielgewichtung. Das Verfahren dient lediglich der Ermittlung der Rangstufen zwischen den einzelnen Kriterien bzw. Zielen. Die Gewichtung selbst kann durch die voran beschriebenen Methoden ermittelt werden.

Bei dieser Methode werden die Ziele mit Hilfe einer Matrix jeweils paarweise verglichen. Bei dieser paarweisen Gegenüberstellung wird jedes Mal entschieden, welches Kriterium wichtiger ist. Nachdem alle Ziele bzw. Kriterien gegenübergestellt worden sind, wird das bedeutendste Ziel bzw. Kriterium einfach ausgezählt bzw. die Rangfolge herausgelesen.¹³⁵

¹³⁵ Vgl. Klaus, S., Nitze M., Nutzwertanalyse, 2003, S. 7 – 11; Viering, M. G., Outsourcing-Modell, 2000, S. 112.

Nachfolgend ist die Methode der Zielpräferenzmatrix mit Hilfe des direkten Paarvergleichs dargestellt.

Beispiel für die Zielpräferenzmatrix mit Hilfe des direkten Paarvergleichs

Kriterien	Kosten	Strategie	Know-how	Personal
Kosten	x	x	x	x
Strategie	Kosten	x	x	x
Know-how	Kosten	Know-how	x	x
Personal	Kosten	Strategie / Personal	Know-how	x
Häufigkeit	3	1	2	1
Rangfolge	1	3	2	3

Leserichtung
↓

Abbildung 49: Beispiel für die Zielpräferenzmatrix mit Hilfe des direkten Paarvergleichs¹³⁶

¹³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Klaus, S., Nitze M., Nutzwertanalyse, 2003, S. 12.

A 4 Punktwertformular zur Durchführung Punktwertverfahren der VDI 2899

1	2	3	4						5	6
Einfluß- kriterium	Ausprägungsform	Gewicht der Einfluß- kriterien	Punktwert						Durchschnitt je Einflußkriterium	
			1	2	3	4	5	6	absolut	gewichtet
Organisatorische Kriterien										
Organisation	Zentralisation der Kompetenzen									
	Koord. versch. Unternehmensbereiche									
	Aufgabenspezialisierung									
Personal	Macht- und Konfliktprobleme									
	Motivation des Personals									
	Kooperationsbereitschaft									
	Lernen durch Know-how-Transfer									
Flexibilität	Höhe des Instandhaltungsbedarfs									
	Freiheitsgrad der Terminplanung									
	Breite des Instandhaltungsprogramms									
Kapazität	Verfügbarkeit von Maschinen/Personal									
	Auslastung von Maschinen/Personal									
	Abdeckung des IH-Grundbedarfs									
	Abdeckung des IH-Spitzenbedarfs									
Zeit	Minimierung der Stillstandszeiten									
	Terminreue									
	Terminüberwachung									
Risiko	Personalausfall									
	Qualität									
Sonstige	konzernpolitische Interessen									
	Wahrung von Betriebsgeheimnissen									
Technische Kriterien										
Qualität	Spezialisierungseffekte									
	Vertrautheit mit dem Anlagenpark									
	Dauerhaftigkeit der IH-Leistungen									
	Qualitätskontrolle									
Planungstiefe	fallweise Instandhaltung									
	verschleiß-/zustandsabhängige IH									
	periodische Instandhaltung									
	koordinierte Instandhaltung									
Ersatzteile	Erzielung von Mengenrabatten									
	Versorgungssicherheit									
	Beschaffungsmarktkennntnisse									
	Bereitstellungszeit									
Arbeitsschutz Umweltschutz	Unfallverhütung									
	Arbeitsschutz									
	Umweltschutz									
Information	Anlagendaten									
	Auftragsdaten									
	Datenzugriff									
	Datenschutz									
Gewichteter Durchschnittspunktwert der betrachteten Alternative		1,0								
Zielerreichungsgrad (Anteil zu max. erreichbarem Punktwert in %)										

Abbildung 50: Punktwertformular zur Durchführung des Punktwertverfahrens¹³⁷

¹³⁷ Vgl. Verein Deutscher Ingenieure: VDI 2899, Eigenleistung oder Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen, 1996, S. 8.

A 5 Organigramm der Sachsen Trink AG

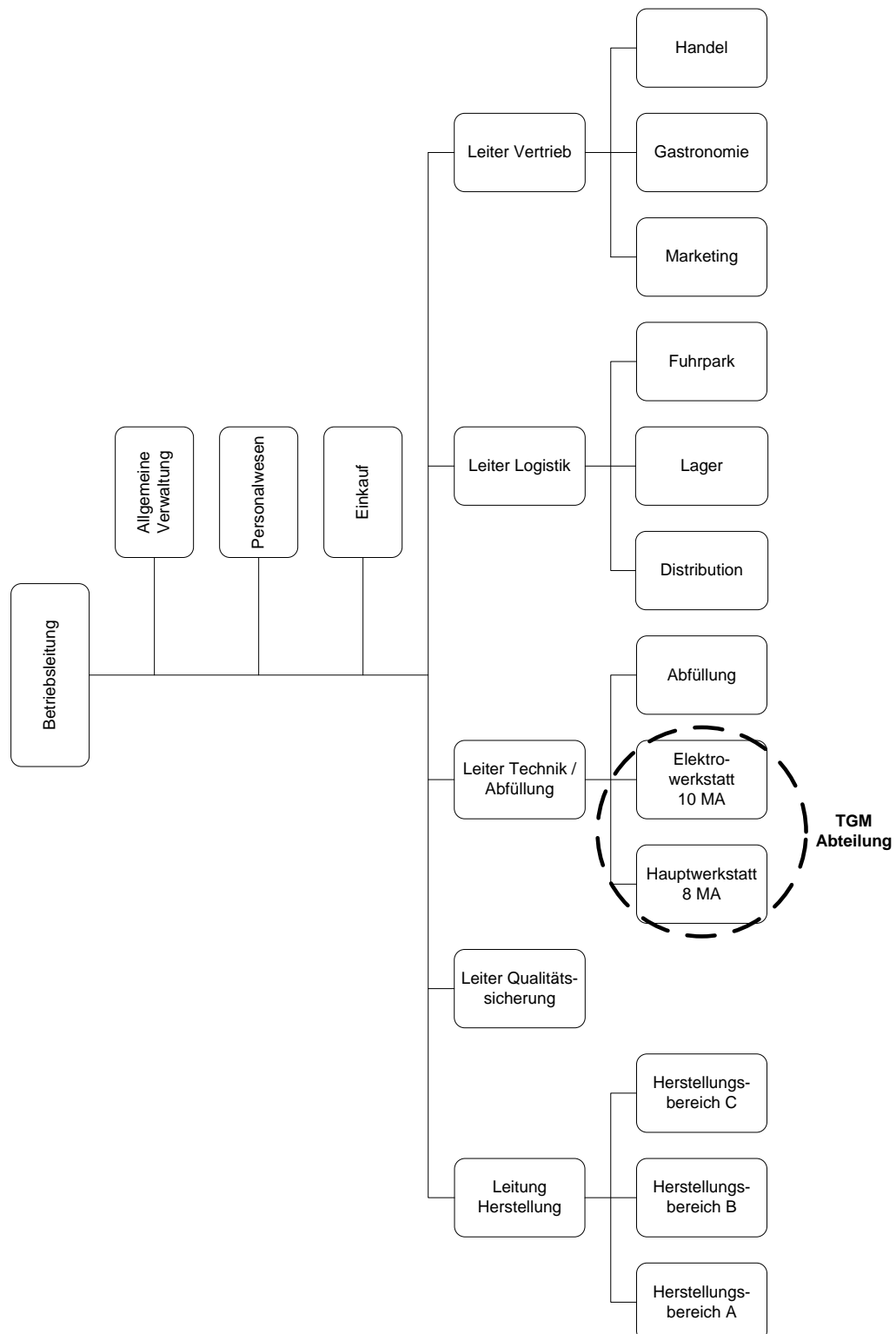


Abbildung 51: Organigramm der Sachsen Trink AG¹³⁸

¹³⁸ Eigene Darstellung.

A 6 Lageplan des Betriebsgeländes der Sachsen Trink AG

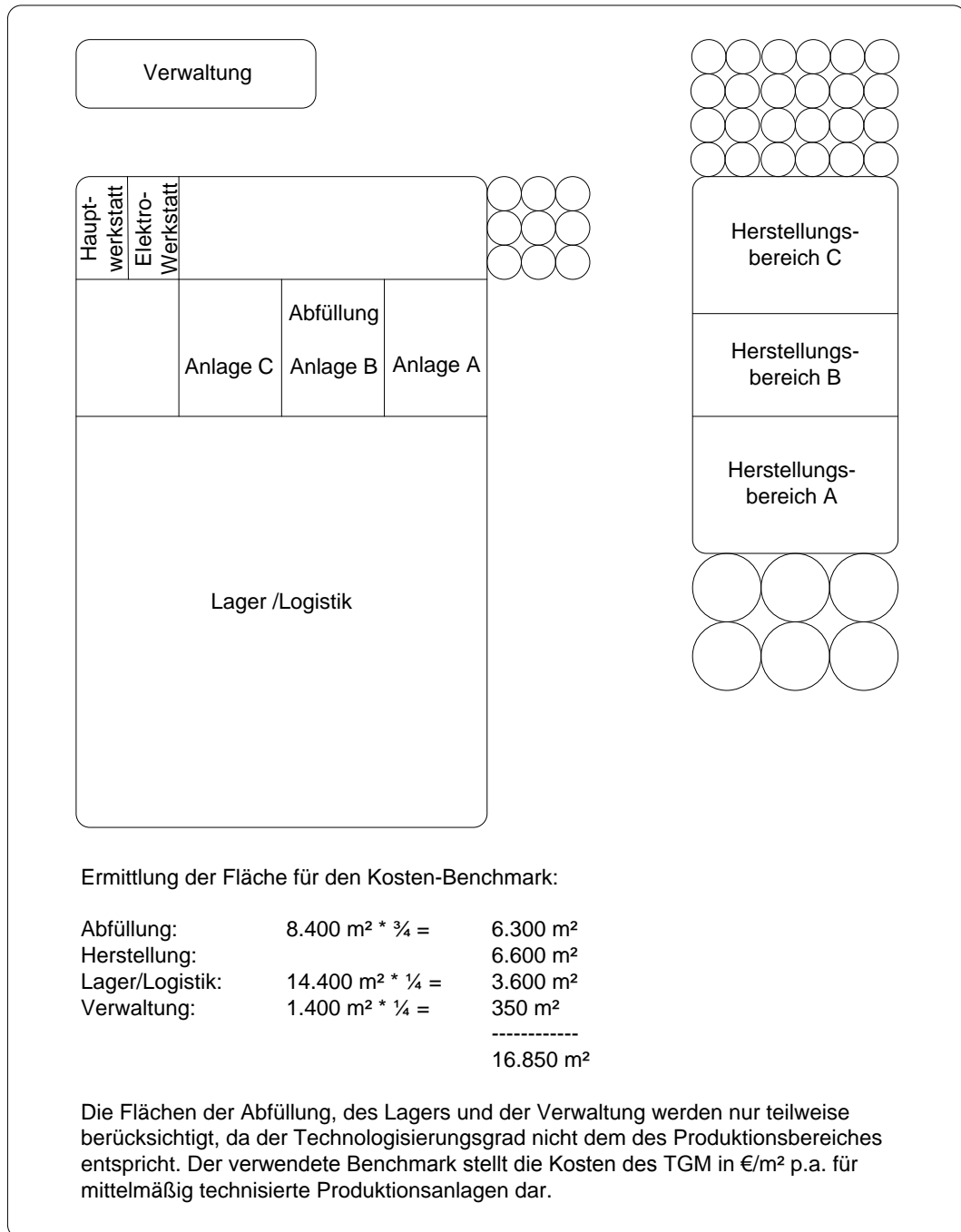


Abbildung 52: Lageplan des Betriebsgeländes der Sachsen Trink AG¹³⁹

¹³⁹ Eigene Darstellung.

A 7 Outsourcing-Entscheidung

A 7.1 Zielsystem Eigenleistung oder Fremdvergabe des Technischen Gebäudemanagements

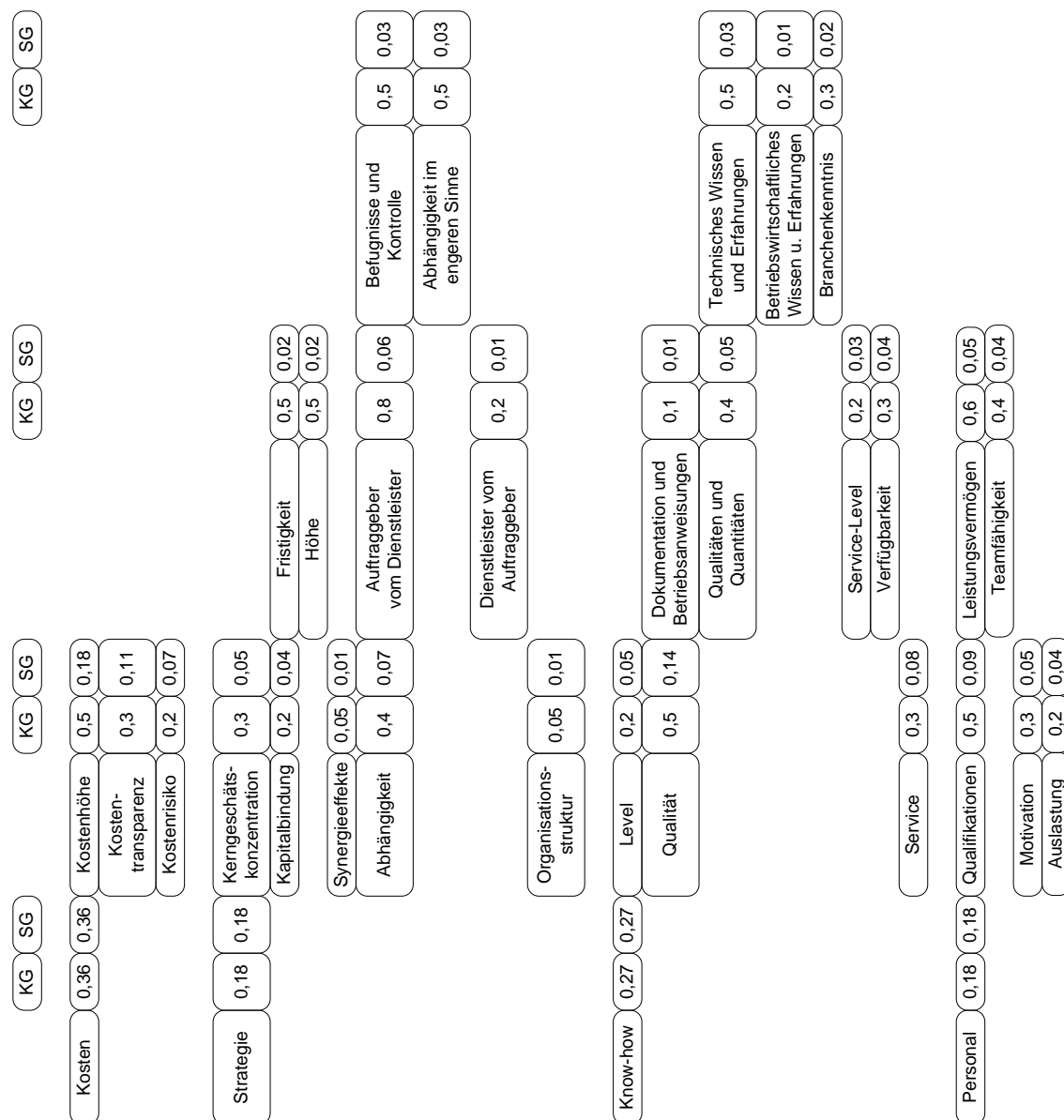


Abbildung 53: Zielsystem Eigenleistung oder Fremdvergabe des Technischen Gebäudemanagements¹⁴⁰

¹⁴⁰ Eigene Darstellung.

A 7.2 Detaillierte Durchführung der Nutzwertanalyse zur Entscheidungsfindung für Eigenleistung oder Fremdvergabe des TGM

A 7.2.1 Zielbereich Kosten

Kostenhöhe			
$20 \leq K < 30 \text{ €/m}^2 \text{ p.a.}$	$30 \leq K < 40 \text{ €/m}^2 \text{ p.a.}$	$40 \leq K < 50 \text{ €/m}^2 \text{ p.a.}$	$50 \leq K < 60 \text{ €/m}^2 \text{ p.a.}$
Niedrig <-----> Hoch			

- **Eigenleistung:** Die Kosten für die interne Erbringung des TGM belaufen sich nach überschlägigen Berechnungen der Allgemeinen Verwaltung und des Leiter Technik /Abfüllung auf 690.000 bis 720.000 €, was einem Benchmark-Bereich von 40,95 bis 42,73 €/m² p.a. entspricht. **(3)**
- **Fremdvergabe:** Die von den Dienstleistern abgegebenen Angebote beinhalten durchschnittliche Kosten in Höhe von 650.000 €, was einem Benchmark von 38,58 €/m² p.a. entsprechen würde. **(5)**

Kostentransparenz			
Es ist möglich, die dem Facilities Service zuzurechnenden Kosten für jede Teilleistung exakt zu erfassen.	Die Kosten des Facilities Services lassen sich in ihrer Höhe exakt erfassen. Sie lassen sich allerdings nicht jeder einzelnen Teilleistung verursachungsgerecht zuordnen, sondern nur Gruppen von Teilleistungen.	Die dem Facilities Services zuzurechnenden Kosten lassen sich diesem nicht direkt zuordnen. Statt dessen wird der Anteil bspw. aus den Kosten der Gebäudebewirtschaftung über einen globalen Verrechnungssatz ermittelt.	Es besteht keine Möglichkeit, die dem Facilities Services zuzurechnenden Kosten zu ermitteln.
Hoch <-----> Niedrig			

- **Eigenleistung:** Die Kosten für das TGM lassen nicht nur über einen intern gebildeten Verrechnungssatz ermitteln **(3)**
- **Fremdvergabe:** Eine exakte Erfassung der Kosten ist möglich. Die verursachungsgerechte Zuordnung zu den einzelnen Teilleistungen erfolgt entsprechend dem Leistungsverzeichnis der Ausschreibung. **(6)**

Kostenrisiko			
Die Kosten des Facilities Services sind über einen Pauschaltarif (Flatrate) abgedeckt. Eine Kostensteuerung bzw. -planung ist sehr genau möglich.	Der Facilities Service wird nach einem Mischpreismodell (Kombi aus Fixpreis- u. Stückpreismodell) abgerechnet. Alles was über den vereinbarten Fixkostenanteil hinaus geht, muss mit dem Stückpreis gezahlt werden. Eine Kostensteuerung bzw. -planung ist möglich.	Der Facilities Service wird in einem Stückpreismodell (Stückpreis x Leistungsmenge) abgerechnet. Eine Kostensteuerung bzw. -planung ist mit Erfahrungswerten bedingt möglich.	Die Inanspruchnahme des Facilities Service muss jedes mal am Markt eingekauft werden. Eine Kostensteuerung bzw. -planung ist nicht möglich.
Gering <-----> Hoch			

- **Eigenleistung:** Der Facilities Service TGM wird nach einem Mischpreismodell abgerechnet, wobei v.a. die Personalkosten dem Fixpreismodell und die Materialkosten dem Stückpreismodell zuzuordnen sind. **(5)**
- **Fremdvergabe:** Die Vergütung der FM-Unternehmen erfolgt ebenfalls über ein Mischpreismodell, wobei das Leistungspaket TGM über einen Fixpreis abgedeckt ist und darüber hinaus anfallende Leistungen über die Stückpreise abgerechnet werden. Vor diesem Hintergrund ist die Kostenplanung bzw. -steuerung noch besser und genauer möglich als bei der voran aufgeführten Integrationsform. **(6)**

A 7.2.2 Zielbereich Strategie

Kerngeschäftskonzentration			
Ressourcen und MA werden ausschließlich für kernnahe Aufgaben eingesetzt.	Ressourcen und MA werden größtenteils für kernnahe Aufgaben eingesetzt.	Ressourcen und MA werden zu gleichen Teilen für kernnahe und für kernferne Aufgaben eingesetzt.	Ressourcen und MA werden größtenteils durch kernferne Aufgaben beansprucht.
Hoch <-----> Niedrig			

- **Eigenleistung:** Die operative Ausführung des TGM durch die Schlosser und Elektriker ist eine kernnahe Aufgabe. Im Gegensatz dazu sind die Tätigkeiten der Allgemeinen Verwaltung und des Leiters Technik sowie die Aufgaben des Produktionspersonals¹⁴¹, die dem TGM zuzuordnen sind, als kernfern einzuschätzen. **(4)**
- **Fremdvergabe:** Ressourcen und Mitarbeiter werden ausschließlich für kernnahe Aufgaben eingesetzt, da es sich um das Kerngeschäft der FM-Unternehmen handelt. **(7)**

Kapitalbindung			
Fristigkeit des gebundenen Kapitals			
Gebundenes Kapital kann kurzfristig freigesetzt werden, d.h. sofort oder innerhalb von 3 Monaten.	Gebundenes Kapital kann kurzfristig mittelfristig werden, d.h. innerhalb von 6 Monaten.	Gebundenes Kapital kann langfristig werden, d.h. innerhalb von 12 Monaten.	Gebundenes Kapital kann nicht freigesetzt werden.
Kurzfristig <-----> Langfristig			

- **Eigenleistung:** Gebundenes Kapital kann nicht freigesetzt werden, wenn das TGM in Eigenleistung weitergeführt wird. **(1)**
- **Fremdvergabe:** Gebundenes Kapital (Hardware, z.B. Computer etc.; Geschäftsausstattung, z.B. Möbel, Telefonanlagen etc.; Werkzeuge und Ersatzteile) kann bei der Übertragung des TGM auf einen FM-Dienstleister kurz- bis mittelfristig freigesetzt werden. **(5)**

¹⁴¹ Anmerkung des Verfassers: Die Aufgaben des Personals im Bereich der Herstellung umfassen u.a. das wechseln von Filtern und Sieben und im Bereich der Abfüllung das umstellen der Anlagen sowie das abschmieren von Komponenten der Abfüllanlagen.

Kapitalbindung			
Höhe des gebundenen Kapitals			
$3 \% \leq GK < 4 \%$	$4 \% \leq GK < 5 \%$	$5 \% \leq GK < 6 \%$	$6 \% \leq GK < 7 \%$
Niedrig <-----> Hoch			

- **Eigenleistung:** Kapital in Höhe von 6% bis 7% von den Kosten des TGM bleibt im Unternehmen gebunden, wenn das TGM in Eigenleistung weitergeführt wird. **(1)**
- **Fremdvergabe:** Kapital in Höhe von 3% bis 4% von den Kosten des TGM bleibt im Unternehmen gebunden, wenn das TGM an einen Dienstleister übertragen wird. Es erfolgt zwar eine Freisetzung von Kapital (Hardware, z.B. Computer etc.; Geschäftsausstattung, z.B. Möbel, Telefonanlagen etc.; Werkzeuge und Ersatzteile), jedoch nicht zu 100%. So ist davon auszugehen, dass weiterhin z.B. durch bereitgestellte Räumlichkeiten für den Dienstleister oder Überwachungstätigkeiten Kapital im Unternehmen gebunden bleibt. **(7)**

Synergieeffekte			
Vorhandenes Wissen, Hard- oder Software anderer Bereiche (intern oder extern) kann sofort in dem Facilities Service eingesetzt werden und umgekehrt.	Vorhandenes Wissen, Hard- oder Software im Zusammenhang mit dem Facilities Service kann sofort in einer Richtung ausgetauscht werden.	Die wechselseitige Nutzung von aufzubauenden Know-how und zu beschaffender Software im Zusammenhang mit dem Facilities Service wird in Zukunft möglich sein.	Es besteht keine Möglichkeit, Know-how, Hard- oder Software anderer Bereiche (intern oder extern) in Bezug auf den Facilities Service wechselseitig zu nutzen.
Hoch <-----> Niedrig			

- **Eigenleistung:** Die wechselseitige Nutzung von Know-how, Hard- oder Software ist nur bedingt und auf einem niedrigen Niveau möglich. **(2)**
- **Fremdvergabe:** Vorhandenes Wissen, Hard- oder Software im Zusammenhang mit dem Facilities Service kann sofort vom Dienstleister in Richtung des Auftraggebers ausgetauscht werden. **(5)**

Abhängigkeiten			
Auftraggeber vom Dienstleister			
Befugnisse und Kontrolle			
Der Auftraggeber behält die volle Kontrolle sowie die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis in sämtlichen Angelegenheiten, die den Facilities Service betreffen.	Der Auftraggeber kann den Dienstleister jederzeit kontrollieren und regulierend eingreifen. Hinsichtlich der Art und Weise der Leistungserbringung ist sie er aber nicht weisungsberechtigt.	Der Auftraggeber kann den Dienstleister kontrollieren, aber nicht regulierend eingreifen. Eine Nachbesserung der erbrachten Leistung kann er veranlassen.	Der Auftraggeber hat keine Möglichkeit, in die Dienstleistung einzugreifen oder sie zu kontrollieren. Nachbesserung der erbrachten Leistung kann er nicht veranlassen.
Hoch <-----> Niedrig			

- **Eigenleistung:** Die Sachsen Trink AG behält die volle Kontrolle sowie die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis, wenn das TGM in Eigenleistung weitergeführt wird. **(7)**
- **Fremdvergabe:** Der Auftraggeber kann den Dienstleister kontrollieren und bedingt gemäß der vertraglichen Vereinbarungen regulierend eingreifen. **(4)**

Abhängigkeiten			
Auftraggeber vom Dienstleister			
Abhängigkeit im engeren Sinne			
Der Facilities Service kann jederzeit und ohne Qualitätsverlust oder Mehrkosten in einer anderen als der betrachteten Organisationsform erbracht werden.	Die betrachtete Integrationsform des Facilities Service kann kurz- bis mittelfristig ohne Qualitätsverluste und ohne Mehrkosten geändert werden.	Die betrachtete Integrationsform des Facilities Service kann mittel- bis langfristig nur unter Inkaufnahme von Qualitätsverlusten und/ oder Mehrkosten geändert werden.	Um den Facilities Service durchführen zu können, besteht zur betrachteten Integrationsform auch langfristig keine Alternative.
Niedrig <-----> Hoch			

- **Eigenleistung:** Bei Fortführung der Eigenleistung des TGM besteht keine Abhängigkeit im engeren Sinne beim Auftraggeber vom Dienstleister. **(7)**
- **Fremdvergabe:** Der Auftraggeber kann den Dienstleister kontrollieren und bedingt gemäß der vertraglichen Vereinbarungen regulierend eingreifen. **(4)**

Abhängigkeiten			
Dienstleister vom Auftraggeber			
Für die Leistungen des Facilities Service ist der Auftraggeber auch langfristig der einzige Nachfrager.	Für die Leistungen des Facilities Service besteht nur eine geringe Nachfrage.	Für die Leistungen des Facilities Service besteht eine ausreichend große Nachfrage (die die Kapazitäten des Dienstleisters auslasten würde).	Für die Leistungen des Facilities Service besteht ein sehr großer Markt.
Hoch <-----> Niedrig			

- **Eigenleistung:** Bei Fortführung der Eigenleistung des TGM besteht keine Abhängigkeit zwischen Dienstleister und Auftraggeber. **(7)**
- **Fremdvergabe:** Für den Facilities Service TGM besteht eine ausreichend große Nachfrage, die die Kapazitäten der FM-Unternehmen auslasten würde. **(4)**

Organisationsstruktur			
Die betrachtete Integrationsform schafft eine sehr flache Organisationsstruktur mit klar verteilten Kompetenzen. Die Anzahl der Schnittstellen innerhalb dem Teil der Organisation, die sich mit dem Facilities Service befasst, ist minimal.	Die betrachtete Integrationsform schafft eine für den Teil der Organisation, die sich mit dem Facilities Service befasst, sinnvolle Organisationsstruktur. Kompetenzüberschneidung sind im wesentlichen nicht vorhanden.	Die betrachtete Integrationsform schafft eine Organisationsstruktur die zwar unnötige tief ist, dennoch treten nur selten Kompetenzüberschneidungen auf.	Die betrachtete Integrationsform schafft eine bürokratische und schwerfällige Organisationsstruktur. Es treten erhebliche Kompetenzüberschneidungen auf.
Flach <-----> Tief			

- **Eigenleistung:** Die Integrationsform weist eine relativ flache Organisationsstruktur in Bezug auf die TGM-Abteilung auf. **(6)**
- **Fremdvergabe:** Bei Fremdvergabe des Facilities Service TGM ist die Organisationstruktur der TGM-Abteilung als sehr flach zu bezeichnen, da sie für die Sachsen Trink AG entfällt und lediglich durch eine Kontroll- und Kommunikationsstelle zu ersetzen ist. **(7)**

A 7.2.3 Zielbereich Know-how

Level			
Die eingesetzten Verfahren und Methoden sind unternehmensspezifisch entwickelt und optimiert.	Die eingesetzten Verfahren und Methoden entsprechen dem neuesten Erkenntnisstand.	Die eingesetzten Verfahren und Methoden entsprechen dem geltenden Standard des Facilities Service.	Die eingesetzten Verfahren und Methoden entsprechen nicht mehr dem geltenden Standard des Facilities Services.
Hoch <-----> Niedrig			

- **Eigenleistung:** Die eingesetzten Verfahren und Methoden entsprechen bei der hier betrachteten Integrationsform den geltenden Standards des TGM. **(3)**
- **Fremdvergabe:** Die eingesetzten Verfahren und Methoden der FM-Unternehmen entsprechen dem geltenden Standard und darüber hinaus dem neuesten Erkenntnisstand, da das Know-how in Bezug auf das TGM das Kerngeschäft des Dienstleisters darstellt. **(7)**

Qualitäten			
Dokumentation und Betriebsanweisungen			
Die Dokumentation und die Fortschreibung der Betriebsanweisungen ist zu jedem Zeitpunkt auf dem aktuellsten Stand.	Die Dokumentation und die Betriebsanweisungen werden zu regelmäßigen fixen Zeitpunkten auf den aktuellsten Stand gebracht.	Die Dokumentation und die Betriebsanweisungen sind regelmäßig nicht auf einem aktuellen Stand. Die Ausführung des Facilities Service ist dadurch jedoch nicht beeinträchtigt.	Die Dokumentation und die Betriebsanweisungen sind überwiegend auf einem veralteten Stand, was bei Störungsfällen zu erheblichen Problemen führt.
Gut <-----> Schlecht			

- **Eigenleistung:** Eine ordnungsgemäße Dokumentation und Fortschreibung der Betriebsanweisungen findet nur bedingt statt. Bei der Aufgabenbewältigung wird vorrangig auf die langjährigen Erfahrungen und Kenntnisse zurückgegriffen. **(3)**
- **Fremdvergabe:** Dokumentationen und Betriebsanweisungen sind entsprechend der Nachweispflicht der FM-Unternehmen immer auf dem aktuellsten Stand. **(7)**

Qualitäten			
Qualitäten und Quantitäten			
Technisches Wissen und Erfahrungen			
Der ausführende Bereich verfügt über großes gebäude-technisches Wissen und langjährige Erfahrungen.	Der ausführende Bereich verfügt über solides gebäude-technisches Wissen und eine gute Erfahrungsbasis.	Der ausführende Bereich verfügt über gebäudetechnisches Grundwissen und einen geringen Erfahrungsschatz.	Der ausführende Bereich verfügt über keinerlei gebäudetechnisches Wissen und hat noch keinerlei Erfahrung in diesem Bereich.
Groß <-----> Gering			

- **Eigenleistung:** Die TGM-Abteilung verfügt über solides gebäude-technisches Wissen und eine gute Erfahrungsbasis, die aber sehr stark unternehmensspezifisch geprägt ist. **(6)**
- **Fremdvergabe:** Die Dienstleister verfügen über großes gebäude-technisches Wissen und langjährige Erfahrungen. **(7)**

Qualitäten			
Qualitäten und Quantitäten			
Betriebswirtschaftliches Wissen			
Der ausführende Bereich verfügt über großes betriebs-wirtschaftliches Wissen und lang-jährige Erfahrungen.	Der ausführende Bereich verfügt über solides betriebs-wirtschaftliches Wissen und eine gute Erfahrungsbasis.	Der ausführende Bereich verfügt über betriebswirtschaft-liches Grundwissen und einen geringen Erfahrungsschatz.	Der ausführende Bereich verfügt über keinerlei betriebs-wirtschaftliches Wissen und hat keinerlei Erfahrung in diesem Bereich.
Groß <-----> Gering			

- **Eigenleistung:** Die TGM-Abteilung und speziell der Leiter Technik /Abfüllung verfügen über betriebswirtschaftliches Grundwissen und eine relativ gute Erfahrungsbasis im Zusammenhang mit dem TGM. **(4)**
- **Fremdvergabe:** Die Dienstleister verfügen über großes betriebs-wirtschaftliches Wissen und langjährige Erfahrungen im Zusammenhang mit dem TGM. **(7)**

Qualitäten			
Qualitäten und Quantitäten			
Branchenkenntnis			
Der ausführende Bereich verfügt über hervorragende Kenntnisse der FM- und GM-Branche.	Der ausführende Bereich verfügt über eine solide Kenntnis der FM- und GM-Branche.	Der ausführende Bereich verfügt über sehr wenige Kenntnisse der FM- und GM-Branche.	Der ausführende Bereich verfügt über keinerlei Kenntnisse der FM- und GM-Branche.
Groß <-----> Gering			

- **Eigenleistung:** Die TGM-Abteilung verfügt über sehr wenige Kenntnisse der FM- und GM-Branche, da die Sachsen Trink AG der Lebensmittelbranche zuzuordnen ist. **(3)**
- **Fremdvergabe:** Die FM-Unternehmen verfügen über hervorragende Kenntnisse ihrer Branche. **(7)**

Qualität			
Service-Level			
Service-Level-Vereinbarungen in Bezug auf Anlagen-Leistungen (Temperierung, Befeuchtung u.a.) und Betreiber-Leistungen (Reaktionszeiten, Fristen u.a.) liegen in Form von Service-Level-Katalogen je Standortfläche bzw. je Raum oder Objekt vor und werden durch den ausführenden Bereich eingehalten.	Service-Level-Vereinbarungen in Bezug auf Anlagen-Leistungen (Temperierung, Befeuchtung u.a.) und Betreiber-Leistungen (Reaktionszeiten, Fristen u.a.) liegen für einzelne und wichtige Teilbereiche in einem ausreichenden Maß vor und werden durch den ausführenden Bereich eingehalten.	Service-Level-Vereinbarungen in Bezug auf Anlagen-Leistungen (Temperierung, Befeuchtung u.a.) und Betreiber-Leistungen (Reaktionszeiten, Fristen u.a.) liegen für einzelne Teilbereiche begrenzt vor, werden aber kaum eingehalten.	Service-Level-Vereinbarungen in Bezug auf Anlagen-Leistungen (Temperierung, Befeuchtung u.a.) und Betreiber-Leistungen (Reaktionszeiten, Fristen u.a.) sind für den ausführenden Bereich uninteressant.
Gut <-----> Schlecht			

- **Eigenleistung:** Service-Level-Vereinbarungen existieren für einzelne und wichtige Teilbereiche in einem ausreichenden Maß und werden durch die TGM-Abteilung eingehalten. Bei den Vereinbarungen handelt es sich jedoch vorrangig um interne Festlegungen und erprobte Arbeitsabläufe. **(4)**
- **Fremdvergabe:** Service-Level-Vereinbarungen liegen in Form eines Service-Level-Kataloges vor, welcher Vertragsbestandteil ist und werden durch die FM-Unternehmen eingehalten. **(7)**

Qualität			
Verfügbarkeit			
Die Verfügbarkeit von Anlagen kann je nach den Anforderungen des Nutzers gewährleistet werden. Im Bedarfsfall wird die Verfügbarkeit durch redundante Systeme optimiert.	Die Verfügbarkeit von Anlagen kann durch vorgeschriebene Handlungsabläufe und Ersatzteilbevorratung gewährleistet werden.	Die Verfügbarkeit von Anlagen kann nur durch Ersatzteilbevorratung gewährleistet werden.	Eine Verfügbarkeit von Anlagen kann nicht gewährleistet werden.
Gut <-----> Schlecht			

- **Eigenleistung:** Die Verfügbarkeit von Anlagen wird bei der Sachsen Trink AG durch vorgeschriebene Handlungsabläufe und Ersatzteilbevorratung gewährleistet. **(5)**
- **Fremdvergabe:** Die Verfügbarkeit von Anlagen kann je nach den Anforderungen des Nutzer gewährleistet werden und ist neben den Service-Level-Vereinbarungen ebenfalls Bestandteil des Vertrages. **(7)**

Service			
Der ausführende Bereich ist in der Lage , ein umfassendes Leistungspaket anzubieten, das sowohl Grund- als auch besondere Leistungen enthält und das in allen Bereichen an die individuellen Anforderungen des Auftraggebers angepasst ist.	Der ausführende Bereich ist in der Lage ein umfassendes Leistungspaket anzubieten. Eine Anpassung an individuelle Anforderungen ist begrenzt möglich.	Der ausführende Bereich kann sowohl Grund- als auch Sonderleistungen anbieten. Eine individuelle Anpassung ist kaum möglich.	Der ausführende Bereich erbringt nur vorgefertigte Grundleistungen und kann nicht flexibel auf individuelle Anforderungen eingehen.
Gut <-----> Schlecht			

- **Eigenleistung:** Die TGM-Abteilung kann nur ein eingeschränktes Leistungspaket anbieten, jedoch sind die angebotenen Leistungen unternehmensspezifisch angepasst. **(6)**
- **Fremdvergabe:** Die FM-Unternehmen sind in der Lage, ein umfassendes Leistungspaket anzubieten. Zukünftig wird es möglich sein die Leistungen in allen Bereichen an die individuellen Anforderungen des Auftraggebers anzupassen. **(6)**

A 7.2.4 Zielbereich Personal

Qualifikation			
Leistungsvermögen			
Das eingesetzte Personal befindet sich auf einem sehr hohem Qualifikationsniveau. Die MA sind mit allen Verfahren bestens vertraut und können sich schnell in neue Aufgaben und Problemstellungen einarbeiten. Alle MA verfügen über reichhaltige Spezialkenntnisse.	Das eingesetzte Personal befindet sich auf einem Qualifikationsniveau, das so hoch ist, dass auch neue Probleme und Aufgabenstellungen in angemessener Zeit gelöst werden können. Die eingesetzten Verfahren werden beherrscht. Spezialkenntnisse sind teilweise vorhanden.	Das eingesetzte Personal befindet sich auf einem Qualifikationsniveau, das ausreicht, um standardisierte Aufgaben zu beherrschen. Einfache Verfahren werden beherrscht. Spezialkenntnisse sind nicht vorhanden. Die Einarbeitung in neue Probleme und Aufgabenstellungen erfolgt zu langsam.	Das eingesetzte Personal befindet sich auf einem niedrigen Qualifikationsniveau. Die zur erfolgreichen Dienstleistungserbringung notwendigen Verfahren werden nicht beherrscht. Mit der Lösung unvorhergesehener Probleme sind die MA überfordert.
Hoch <-----> Niedrig			

- **Eigenleistung:** Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter der Sachsen Trink AG ist so hoch, dass standardisierte Arbeitsabläufe sicher beherrscht werden. Auch neue Probleme und Aufgabenstellungen werden in angemessener Zeit gelöst. Spezialkenntnisse sind aber nur teilweise vorhanden. **(5)**
- **Fremdvergabe:** Das Leistungsvermögen des Personals der FM-Unternehmen entspricht einem sehr hohem Qualifikationsniveau. Spezialkenntnisse sind bei allen Mitarbeitern für ihren Bereich vorhanden. **(7)**

Qualifikation			
Teamfähigkeit			
Der ausführende Bereich ist ein eingespieltes Team, das sich bei der Lösung von Aufgaben gegenseitig ergänzt und unterstützt. Reibungsverluste innerhalb des Bereiches treten nicht auf.	Der ausführende Bereich stimmt im Team Handlungsabläufe gut untereinander ab und unterstützt sich intern bei wichtigen Aufgaben gegenseitig. Reibungsverluste treten nur in geringem Maße auf.	Der ausführende Bereich stimmt im Team Handlungsabläufe nur begrenzt untereinander ab. Gegenseitige Unterstützung nur dort, wo Ergebnisse "in Gefahr sind". Reibungsverluste sind deutlich spürbar.	Der ausführende Bereich arbeitet nicht im Team zusammen. Statt dessen herrscht untereinander ein Konkurrenzkampf, der große Reibungsverluste verursacht.
Gut <-----> Schlecht			

- **Eigenleistung:** Die TGM-Abteilung stimmt im Team Handlungsabläufe gut untereinander ab und unterstützt sich gegenseitig. **(5)**
- **Fremdvergabe:** Die Mitarbeiter der FM-Unternehmen stimmen im Team Handlungsabläufe gut untereinander ab und unterstützen sich gegenseitig. **(5)**

Motivation			
Die Mitarbeiter des ausführenden Bereiches erscheinen bei der bestmöglichen Ausführung des Facilities Services hochmotiviert.	Die Mitarbeiter des ausführenden Bereiches sind gut motiviert, die Ausführung des Facilities Services erfolgreich zu gestalten.	Die Mitarbeiter des ausführenden Bereiches sind nur mäßig motiviert, die Ausführung des Facilities Services erfolgreich zu gestalten.	Die Mitarbeiter des ausführenden Bereiches erscheinen nicht motiviert zu sein, die Ausführung des Facilities Service bestmöglich zu erbringen.
Hoch <-----> Niedrig			

- **Eigenleistung:** Die Mitarbeiter der TGM-Abteilung der Sachsen Trink AG sind gut motiviert. **(5)**
- **Fremdvergabe:** Das Personal der FM-Unternehmen ist gut motiviert. **(5)**

Auslastung			
Die gewählte Integrationsform gewährleistet (auch nach der Umstrukturierungsphase) eine optimale Auslastung des vorhandenen Personals. Entlassungen werden nicht nötig.	Bei der gewählten Integrationsform kann eine kontinuierliche Anpassung des Personalbedarfes an den Personalbedarf erfolgen. (Am Ende der Umstrukturierungsphase wird es daher nur zu einem geringen Personalüberhang kommen.)	Die gewählte Integrationsform gewährleistet (während der Umstrukturierung) eine gleichbleibende gute Personalauslastung. (Am Ende der Phase kommt es jedoch zu einem erheblichen Personalüberhang.)	Die gewählte Integrationsform führt (schon in der Umstrukturierungsphase) zu einer stark schwankenden und unregelmäßigen Personalauslastung. (Am Ende der Phase wird ein erheblicher Personalüberhang bestehen.)
Gut <-----> Schlecht			

- **Eigenleistung:** Die Mitarbeiter der TGM-Abteilung sind sehr gut ausgelastet, wenn das TGM in Eigenleistung weiter geführt wird. **(7)**
- **Fremdvergabe:** Schon in der Umstrukturierungsphase kann es zu einer schwankenden und unregelmäßigen Personalauslastung kommen. Am Ende der Phase kommt es jedoch nur zu einem geringen Personalüberhang, da ein Teil der Mitarbeiter durch den potentiellen Outsourcing-Partner übernommen werden. Entlassungen werden jedoch möglich. **(3)**

A 8 Kontaktaufnahme und Wahl des Dienstleisters

A 8.1 Zielsystem Auswahl des optimalen Outsourcing-Partners

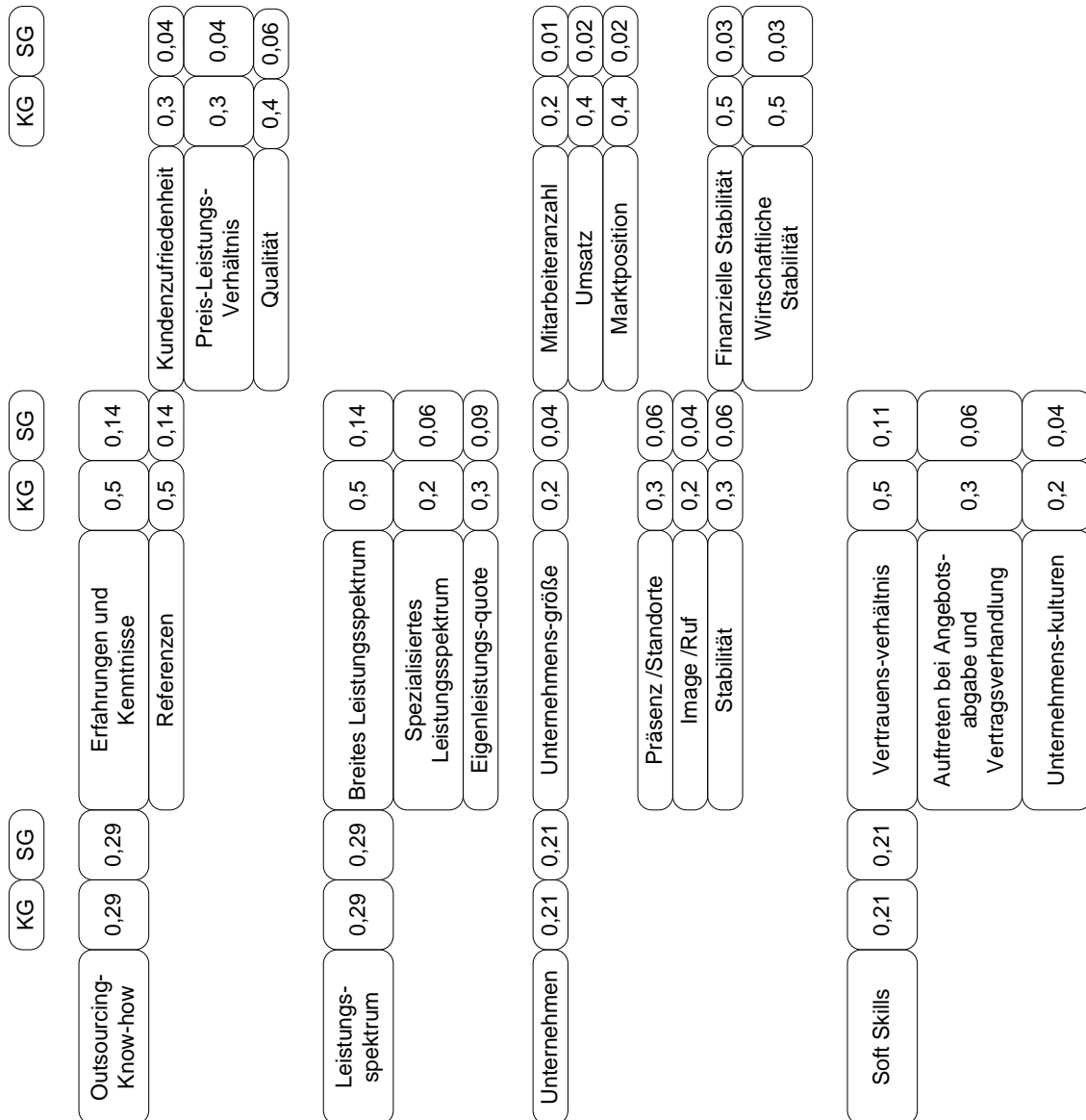


Abbildung 54: Zielsystem Auswahl des optimalen Outsourcing-Partners¹⁴²

¹⁴² Eigene Darstellung.

A 8.2 Detaillierte Durchführung der Nutzwertanalyse zur Auswahl des optimalen Outsourcing-Partners

A 8.2.1 Zielbereich Outsourcing-Know-how

Erfahrungen und Kenntnisse			
Es bestehen langjährige, zahlreiche und umfangreiche Erfahrungen und Kenntnisse bei Outsourcing-Projekten jeder Größe.	Der Dienstleister verfügt über zahlreiche Erfahrungen und Kenntnisse bei Outsourcing-Projekten.	Vereinzelt bestehen Erfahrungen und Kenntnisse im Bereich von Outsourcing Projekten.	Der Dienstleister verfügt über keine Erfahrungen und Kenntnisse bei Outsourcing-Projekten.
Groß <-----> Gering			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Es bestehen langjährige, zahlreiche und umfangreiche Erfahrungen und Kenntnisse bei Outsourcing-Projekten jeder Größe. **(7)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Der Dienstleister verfügt über Erfahrungen und Kenntnisse aus mehreren realisierten Outsourcing-Projekten, v.a. im Bereich der technischen Dienstleistungen. **(4)**

Referenzen			
Kundenzufriedenheit			
Die Ausführung des Facilities Service gemäß der vereinbarten Vertragsbedingungen erfolgte ordnungsgemäß und zur vollsten Zufriedenheit des Kunden.	Die Ausführung des Facilities Service gemäß der vereinbarten Vertragsbedingungen erfolgte ordnungsgemäß und zur Zufriedenheit des Kunden.	Gemäß der vereinbarten Vertragsbedingungen wurde der Facilities Services ordnungsgemäß ausgeführt.	Gemäß der vereinbarten Vertragsbedingungen wurde der Facilities Services unzureichend ausgeführt.
Groß <-----> Gering			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Eine stichprobenartige Befragung von Referenzkunden ergab, dass der Facilities Service ordnungsgemäß und zur Zufriedenheit der Kunden ausgeführt wurde. **(5)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Eine stichprobenartige Befragung von Referenzkunden ergab, dass der Facilities Service ordnungsgemäß und zur Zufriedenheit der Kunden ausgeführt wurde. **(5)**

Referenzen			
Preis-Leistungsverhältnis			
Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird als sehr gut eingeschätzt.	Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird als gut eingeschätzt.	Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird als weniger gut eingeschätzt.	Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird als schlecht eingeschätzt.
Gut <-----> Schlecht			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Bei der stichprobenartigen Befragung der Referenzkunden wurde das Preis-Leistungs-Verhältnisses überwiegend positiv eingeschätzt. (5)
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Bei der stichprobenartigen Befragung der Referenzkunden wurde das Preis-Leistungs-Verhältnisses überwiegend positiv eingeschätzt. (5)

Referenzen			
Qualität			
Die Ausführung des Facilities Service in Bezug auf die Leistung und den Service (Pünktlichkeit, Gründlichkeit, Sorgfalt) ist überdurchschnittlich.	Die Ausführung des Facilities Service in Bezug auf die Leistung und den Service (Pünktlichkeit, Gründlichkeit, Sorgfalt) entspricht den Qualitätsstandards.	Die Qualität der Ausführung des Facilities Service in Bezug auf die Leistung und den Service (Pünktlichkeit, Gründlichkeit, Sorgfalt) wird als befriedigend eingeschätzt.	Die Qualität der Ausführung des Facilities Service in Bezug auf die Leistung und den Service (Pünktlichkeit, Gründlichkeit, Sorgfalt) wird als mangelhaft eingeschätzt.
Gut <-----> Schlecht			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Gemäß der stichprobenartigen Befragung der Referenzkunden entspricht die Ausführung des Facilities Service den Qualitätsstandards. (5)
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Gemäß der stichprobenartigen Befragung der Referenzkunden entspricht die Ausführung des Facilities Service den Qualitätsstandards. (5)

A 8.2.2 Zielbereich Leistungsspektrum

Breites Leistungsspektrum			
Es handelt sich um einen Komplett-dienstleister, der Facilities Services über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie erbringen kann.	Es handelt sich um einen Komplett-dienstleister, der alle Facilities Services der Betriebs- und Nutzungsphase erbringen kann.	Der Dienstleister kann in einem Bereich des GM (TGM, IFM, KFM) Facilities Services anbieten.	Der Dienstleister kann nur einzelne Facilities Services erbringen.
Groß <-----> Gering			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Bei dem voran aufgeführten Unternehmen handelt es sich um einen Komplettdienstleister, der Facilities Services über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie kann. **(7)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Das Unternehmen bietet vorrangig Dienstleistungen im technischen Bereich an. **(4)**

Spezialisiertes Leistungsspektrum			
Der Dienstleister bietet zahlreiche spezialisierte Facilities Services an und gehört damit zu den Branchenführern.	Der Dienstleister bietet einzelne spezialisierte Facilities Services an und gehört damit zu den Branchenführern.	Der Dienstleister bietet einen spezialisierten Facilities Services an und gehört damit zu den Branchenführern.	Der Dienstleister ist in keinem Facilities Service spezialisiert.
Groß <-----> Gering			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Der Dienstleister bietet mehrere spezialisierte Facilities Services an. **(6)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Die Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH ist im Bereich des TGM spezialisiert. **(3)**

Eigenleistungsquote			
100 % ≥ E > 85 %	85 % ≥ E > 70 %	70 % ≥ E > 55 %	55 % ≥ E > 40 %
Hoch <-----> Gering			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Das Unternehmen erbringt die Leistungen überwiegend selbst. (7)
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Der Dienstleister erbringt die Leistungen überwiegend selbst. (7)

A 8.2.3 Zielbereich Unternehmen

Unternehmensgröße			
Mitarbeiteranzahl			
$\infty \geq MA > 10.000$	$10.000 \geq MA > 1.000$	$1.000 \geq MA > 100$	$100 \geq MA > 0$
Viel <-----> Wenig			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Die Deutsche Facilities Services AG hat ca. 21.500 Mitarbeiter. (7)
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Die Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH hat ca. 90 Mitarbeiter. (1)

Unternehmensgröße			
Umsatz			
$\infty \geq U > 100 \text{ Mio. €}$	$100 \geq U > 10 \text{ Mio. €}$	$10 \geq U > 1 \text{ Mio. €}$	$1 \text{ Mio.} \geq U > 0 \text{ €}$
Hoch <-----> Gering			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Der Umsatz für das Jahr 2008 lag bei 660 Mio. Euro. (7)
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Der Umsatz für das Jahr 2008 lag bei 10 Mio. Euro. (4)

Unternehmensgröße			
Marktposition			
Der Dienstleister gehört zu den Top 10 der FM-Branche in Deutschland.	Der Dienstleister gehört zu den Top 25 der FM-Branche in Deutschland.	In der Region gehört der Dienstleister zu den Marktführern.	In der Region spielt der Dienstleister eine untergeordnete Rolle.
Gut <-----> Schlecht			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Der Dienstleister gehört zu den Top 10 der FM-Branche in Deutschland. **(7)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Die Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH gehört in der Region Sachsen zu den Markführern. **(3)**

Präsens /Standorte			
Der Dienstleister ist europaweit bzw. weltweit aufgestellt.	Der Dienstleister ist deutschlandweit aufgestellt und verfügt über ein dichtes Niederlassungsnetz.	Der Dienstleister ist deutschlandweit aufgestellt, ist aber in einigen Regionen unterrepräsentiert.	Der Dienstleister ist regional aufgestellt.
Viel <-----> Wenig			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Die Deutsche Facilities Services AG besitzt ein dichtes Niederlassungsnetz in Deutschland und verfügt in einigen angrenzenden Ländern über einzelne Dependancen. **(6)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Das Unternehmen ist regional aufgestellt. **(1)**

Image /Ruf			
Der Dienstleister verfügt über ein /-en exzellentes /-n Image bzw. Ruf.	Der Dienstleister verfügt über ein /-en sehr gutes /-n Image bzw. Ruf.	Der Dienstleister verfügt über ein /-en gutes /-n Image bzw. Ruf.	Der Dienstleister verfügt über ein /-en schlechtes /-n Image bzw. Ruf.
Gut <-----> Schlecht			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Der Dienstleister verfügt über ein /-en gutes /-n bis sehr gutes /-n Image bzw. Ruf. **(6)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Der Dienstleister verfügt über ein /-en gutes /-n bis sehr gutes /-n Image bzw. Ruf. **(6)**

Stabilität			
Finanzielle Stabilität			
Eine sehr gute Kapitalausstattung und stabile Eigentümer-verhältnisse gewährleisten die finanzielle Stabilität.	Eine gute Kapitalausstattung gewährleistet die finanzielle Stabilität.	In konjunkturell schlechten Zeiten ist die finanzielle Stabilität gefährdet, da der Dienstleister mit relativ wenig Kapital ausgestattet ist.	Die finanzielle Stabilität des Dienstleisters ist jederzeit gefährdet, da die Kapitalausstattung ungenügend ist.
Gut <-----> Schlecht			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Eine gute Kapitalausstattung gewährleistet die finanzielle Stabilität. **(5)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Eine gute Kapitalausstattung und stabile Eigentümerverhältnisse gewährleisten die finanzielle Stabilität. **(6)**

Stabilität			
Wirtschaftliche Stabilität			
Wirtschaftliche Stabilität ist durch ein breites Leistungsspektrum und ein europa- bzw. weltweites Niederlassungsnetz gewährleistet.	Wirtschaftliche Stabilität ist durch ein breites Leistungsspektrum und ein deutschlandweites Niederlassungsnetz gewährleistet.	Die wirtschaftliche Stabilität des Dienstleisters ist in konjunkturell schlechten Zeiten gefährdet, da er zwar ein breites Leistungsspektrum aufweist, jedoch nur regional agiert.	Die wirtschaftliche Stabilität des Dienstleisters ist in konjunkturell schlechten Zeiten sehr stark gefährdet, da er über kein breites Leistungsspektrum und regional unterrepräsentiert ist.
Gut <-----> Schlecht			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Die wirtschaftliche Stabilität ist v.a. durch ein breites Leistungsspektrum und ein deutschlandweites Niederlassungsnetz gewährleistet. **(5)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Die wirtschaftliche Stabilität des Dienstleisters ist in konjunkturell schlechten Zeiten ist bedingt gefährdet, da er kein breites Leistungsspektrum aufweist und nur regional agiert. Dem gegenüber stehen aber zahlreiche langjährige Geschäftsbeziehungen. **(3)**

A 8.2.4 Zielbereich Soft Skills

Vertrauensverhältnis			
Auftraggeber und Dienstleister vertrauen einander uneingeschränkt.	Auftraggeber und Dienstleister vertrauen einander.	Das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Dienstleister kann als neutral bezeichnet werden. Es wird sich nicht vertraut aber auch nicht misstraut.	Auftraggeber und Dienstleister misstrauen einander.
Gut <-----> Schlecht			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Auftraggeber und Dienstleister vertrauen einander. **(5)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Auftraggeber und Dienstleister vertrauen einander. **(5)**

Auftreten bei Angebotsabgabe und Vertragsverhandlung			
Das Auftreten bei Angebotsabgabe und Vertragsverhandlung war ausgezeichnet.	Das Auftreten bei Angebotsabgabe und Vertragsverhandlung war ordentlich.	Das Auftreten bei Angebotsabgabe und Vertragsverhandlung war befriedigend.	Das Auftreten bei Angebotsabgabe und Vertragsverhandlung war unbefriedigend.
Gut <-----> Schlecht			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Das Auftreten bei Angebotsabgabe war ausgezeichnet und bei der Vertragsverhandlung ordentlich. **(6)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Das Auftreten bei Angebotsabgabe war ordentlich und bei der Vertragsverhandlung ausgezeichnet. **(6)**

Unternehmenskulturen			
Die Unternehmenskulturen von Auftraggeber und Dienstleister stimmen überein.	Die Unternehmenskulturen von Auftraggeber und Dienstleister stimmen in Teilbereichen überein.	Zwischen Auftraggeber und Dienstleister gibt es unterschiedliche Auffassung zum Thema Unternehmenskulturen, was das "Miteinander" aber nicht beeinträchtigt.	Die Unternehmenskulturen von Auftraggeber und Dienstleister sind grundverschieden, was das "Miteinander" stark beeinträchtigt.
Gut <-----> Schlecht			

- **Deutsche Facilities Services AG:** Die Auffassungen zum Thema Unternehmenskulturen sind in einigen Teilbereichen unterschiedlich, was sich aber nicht auf das „Miteinander“ auswirkt. **(4)**
- **Technische Dienstleistungen Sachsen GmbH:** Die Unternehmenskulturen von Auftraggeber und Dienstleister stimmen in mehreren Teilbereichen überein. **(6)**

Quellenverzeichnis

Bücher und Zeitschriften

Bach, Hansjörg; Ottmann, Matthias; Sailer, Erwin; u.a. [Immobilienmarkt und Immobilienmanagement, 2005]: Immobilienmarkt und Immobilienmanagement, Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft, München: Vahlen, 2005.

Bongard, S. [Outsourcing-Entscheidung, 1994]: Outsourcing-Entscheidung in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, Bamberg: 1994.

Breiting, Alois; Knosala Ryszard [Bewerten technischer Systeme, 1997]: Bewerten technischer Systeme, Theoretische und methodische Grundlagen bewertungstechnischer Entscheidungshilfen, Berlin, Heidelberg: Springer, 1997.

Cunningham, Peter A.; Fröschl, Friedrich [Outsourcing, 1995]: Outsourcing, Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher, 1995.

Fischer, Marc [Make-or-Buy-Entscheidungen, 1993]: Make-or-Buy-Entscheidung im Marketing, Neue Institutionenlehre und Distributionspolitik, Neue betriebswirtschaftliche Forschung Bd. 119, Wiesbaden: Gabler, 1993.

Gburek, Manfred [Ein dreistelliger Milliardenmarkt, 2009]: Ein dreistelliger Milliardenmarkt, in: Immobilienwirtschaft, 2009, Heft 5, S. 50 – 52.

Hafensteiner, Bernd [Immobilien werden zur Chefsache, 2009]: Immobilien werden zur Chefsache, in: Der Facility Manager, 2009, Heft 4, S. 9 – 12.

Hellerforth, Michaela [Outsourcing in der Immowirtschaft, 2004]: Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, Facility Management, Berlin, Heidelberg: Springer, 2004.

Hemple, Ralf [Chancen in der Krise, 2009]: Chancen in der Krise, in: Der Facility Manager, 2009, Heft 3, S. 12 – 17.

Hinterhuber, H. H.; Stuhec, U. [Kernkompetenzen, 1997]: Kernkompetenzen und strategisches In-/Outsourcing, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 67 (1997), Ergänzungsheft 1/97, S. 1 – 20.

Jouanne-Dietrich, H. von [Outsourcing Forschung, 2004]: 15 Jahre Outsourcing Forschung, in: Zarnekow, R.; Brenner, W. Großmann, H. (Hrsg., 2004), S. 125 – 133.

Klaus, Sebastian; Nitze Martin [Nutzwertanalyse, 2003]: Nutzwertanalyse Technische Fachhochschule Berlin, Hausarbeit, 2003.

Knolmeyer, G. [Auslagerung von Servicefunktionen, 1992]: Auslagerung von Servicefunktionen als Strategie des IS-Management, in: Die Informationswirtschaft im Unternehmen, hrsg. von Heinrich, L. J., Pomberger, G., Schau, R., Linz: 1991.

König, R., Meyer, H.-U., Mosblech, B. [Prüfungsaspekte beim Outsourcing, 1994]: Prüfungsaspekte beim Outsourcing von DV-Leistungen, in: Zeitschrift Interne Revision, Jg. 29 (1994), Heft 6.

Lückefeldt, H.; Kosmol, T. [Optimaler Fremdbezug durch Outsourcing, 1996]: Optimaler Fremdbezug durch Outsourcing betrieblicher Beschaffungsfunktionen, in: Outsourcing, hrsg. von Koppelman, U., Stuttgart: 1996.

Lünendonk GmbH [Einkauf von Facility Management Services, 2009]: Die Lünendonk Studie 2009: „Einkauf von Facility Management Services“, Lünendonk GmbH, Kaufbeuren: 2009.

Nagengast, Johann [Outsourcing von Dienstleistungen, 1997]: Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen – eine theoretische und empirische Analyse, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse Bd. 67, Universität Regensburg, Dissertation, Hamburg: Kovac, 1997.

o.V. [Make or Buy, 2005]: Make or Buy, in: Gabler-Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden: Gabler, 2005, S.1953.

Picot, Arnold [Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, 1991]: Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Schmalensbach Zeitschrift für Betriebswirtschaftlich Forschung, Jg. 43 (1991), Heft 4, S. 336 – 357.

Picot, Arnold; Maier, M. [Analyse- und Gestaltungskonzepte Outsourcing, 1992]: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, in: Information Management, 1992, Heft 2.

Pierschke, Barbara; Pelzeter, Andrea [Facilities Management, 2005]: Facilities Management, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Betriebswirtschaftliche Grundlagen Bd. 1, 3. Aufl., München: Oldenburg, 2005.

Porter, Michael E., [Wettbewerbsvorteile, 2000]: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), 6. Aufl., Frankfurt am Main, New York: Campus, 2000.

Reichmann, T., Palloks, M. [Make-or-Buy-Entscheidung, 1995]: Make-or-Buy-Entscheidung, in: Controlling, Jg. 7 (1995), Heft 1, S. 4 – 11.

Rüegg-Stürm, Johannes [St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005]: Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre (Der HSG-Ansatz), 2. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2003 / 2005.

Schneider, Hermann [Facility Management, 2004]: Facility Management, planen – einführen – nutzen, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.

Schneider, Hermann [Outsourcing von Beschaffungsprozessen, 1998]: Outsourcing von Beschaffungsprozessen, Beschaffungsdienstleister und ihre Konzepte, Hrsg. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), BME-Expertenreihe Bd. 2, Gernsbach: Dt. Betriebswirte-Verlag, 1998.

Schneider, Hermann [Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsdiensten, 1996]: Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsdiensten, Unternehmenspolitik – Projektmanagement – Vertragsarbeit, Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1996.

Schulte, Karl-Werner; Pierschke, Barbara [Begriff und Inhalt des FM, 2000]: Begriff und Inhalt des Facilities Management, in Schulte, Karl-Werner; Pierschke, Barbara (Hrsg.): Facilities Management, Köln: Müller, 2000.

Smalla, Stefan [Vertikale Integration oder Outsourcing, 1998]: Vertikale Integration oder Outsourcing – Eine strategische Make-or-Buy-Entscheidung, Technische Universität Dresden, Hausarbeit, 1998.

Stanke, A. [Konzentration auf Kernkompetenzen, 1995]: Konzentration auf Kernkompetenzen, Die strategische Basis für das Outsourcing, in: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IOA) (Hrsg. 1995), S. 93 – 116.

Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd; Thomzik, Markus [Facility Management, 1999]: Facility Management, Der Kampf um Marktanteile beginnt, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verl.-Bereich Buch, 1999.

Streit, Beate [Praktische und theoretische Entscheidungshilfen, 2006]: Outsourcing: Praktische und theoretische Entscheidungshilfen für Unternehmen, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre 110/2006, Technische Universität Dresden, Dresden: Technische Universität Dresden Fakultät Wirtschaftswissenschaften, 2006.

Teichmann, Sven A. [Managementdisziplinen des Immobilien- und Facilities Managements, 2007]: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements, Schriften zur Immobilienökonomie, hrsg. von Schulte, Karl-Werner, IRE|BS International Real Estate Business Scholl, Universität Regensburg, Aufsatz, Berlin: DVP, 2007.

Viering, Markus G. [Outsourcing-Modell, 2000]: Outsourcing-Modell für baunahe Dienstleistungen, dargestellt am Beispiel des Projektmanagements; Baubetrieb und Baumaschinen Heft 14, hrsg. von Kochendörfer, Bernd, Technische Universität Berlin, Dissertation, Berlin: Technische Universität Berlin, 2000.

Viering, Markus G. [Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, 2000]: Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten des Outsourcings, in Schulte, Karl-Werner; Pierschke, Barbara (Hrsg.): Facilities Management, Köln: Müller, 2000.

Zahn, Erich; Barth Tilmann; Ströder Kai; u.a [Leitfaden zum Outsourcing, 2007]: Leitfaden zum Outsourcing von unternehmensnahen Dienstleistungen, Hrsg. IHK Stuttgart, Universität Stuttgart, Auftragsarbeit, 2. überarb. Aufl., Stuttgart: IHK Stuttgart, 2007.

Zangemeister, Christof [Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 1970]: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, 1. Aufl., München: Wittemansche Buchhandlung, 1970.

Juristische Quellen

Deutscher Verband für Facility Management e.V. [GEFMA 100-1, Facility Management – Grundlagen, 2004]: Facility Management – Grundlagen, idF v. Juli 2004.

Deutsches Institut für Normung e.V. [DIN 32736, Gebäudemanagement, 2000]: DIN 32736, Gebäudemanagement, idF v. August 2000.

Deutsches Institut für Normung e.V. [DIN EN 15221-1, Facility Management, 2007]: DIN EN 15221-1, Facility Management, idF v. Januar 2007.

Verein Deutscher Ingenieure [VDI 2899, Eigenleistung oder Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen, 1996]: VDI 2899 Entscheidungsfindung für Eigenleistung oder Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen, idF v. Dezember 1996.

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Dresden, den 30. September 2009

Siegfried Lange